



**UNIVERSITATEA TRANSILVANIA DIN BRAȘOV**  
**DEPARTAMENTUL PENTRU PREGĂTIREA PERSONALULUI DIDACTIC**  
Catedra de Psihologie – Pedagogie – Metodică

Lect.univ.dr. Marcela Rodica LUCA

# **DEPRINDERI DE COMUNICARE**

**CURS OPȚIONAL DIN CADRUL  
DISCIPLINELOR SOCIOPEDAGOGICE  
(Pachet 2)**

Anul universitar 2002 – 2003

**Marcela Rodica LUCA**

**DEPRINDERI  
DE  
COMUNICARE**

**CURS OPȚIONAL  
ÎN CADRUL MODULULUI PEDAGOGIC**



## Cuprins

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Percepția interpersonală</b>                                                                               | <b>1</b>  |
| 1.1. Specificul percepției interpersonale                                                                        | 1         |
| 1.2. Caracteristicile unui bun percepător                                                                        | 4         |
| 1.3. Distorsiuni în perceperea celuilalt                                                                         | 6         |
| 1.4. Aplicații: Portretul unui necunoscut. Fereastra JOHARI.                                                     | 7         |
| <b>2. Comunicarea – aspecte generale</b>                                                                         | <b>10</b> |
| 2.1. Comunicarea ca proces                                                                                       | 11        |
| 2.2. Forme de comunicare                                                                                         | 12        |
| 2.3. Comunicarea eficientă                                                                                       | 17        |
| 2.4. Comunicarea persuasivă                                                                                      | 19        |
| 2.5. Aplicații: Ascultarea activă. Comunicare orală în public                                                    | 22        |
| <b>3. Comunicarea organizațională</b>                                                                            | <b>27</b> |
| 3.1. Specificul comunicării organizaționale                                                                      | 27        |
| 3.2. Modalități de comunicare organizațională                                                                    | 29        |
| 3.3. Variabile procesuale ale comunicării                                                                        | 32        |
| 3.4. Efectele comunicării la nivel individual și organizațional                                                  | 34        |
| 3.5. Strategii de comunicare organizațională                                                                     | 36        |
| 3.6. Influențele parametrilor organizației asupra comunicării                                                    | 37        |
| 3.7. Comunicarea managerială                                                                                     | 38        |
| 3.8. Documente în comunicarea organizațională                                                                    | 39        |
| 3.9. Aplicații: Comunicarea scrisă în organizații. Participarea la ședințe.                                      | 42        |
| <b>4. Grupurile organizaționale</b>                                                                              | <b>47</b> |
| 4.1. Grupurile în viața socială                                                                                  | 47        |
| 4.2. Grupurile organizaționale                                                                                   | 48        |
| 4.3. Interacțiune socială în cadru organizațional                                                                | 51        |
| 4.4. Comportamentul indivizilor în grup                                                                          | 54        |
| 4.5. Stilul de conducere și comunicarea                                                                          | 57        |
| 4.6. Comportamentul organizațional al grupurilor                                                                 | 59        |
| 4.7. Aplicații: Roluri asumate în activitatea de grup                                                            | 63        |
| <b>5. Comunicarea în situații legate de carieră</b>                                                              | <b>64</b> |
| 5.1. Comunicare orală preliminară (telefoane și vizite la sediul firmei)                                         | 64        |
| 5.2. Comunicare scrisă în procedurile de selecție a personalului<br>(curriculum vitae și scrisoarea de intenție) | 65        |
| 5.3. Interviu de angajare                                                                                        | 70        |
| 5.4. Aplicații: curriculum vitae. Scrisoarea de intenție.                                                        | 82        |
| <b>Bibliografie selectivă</b>                                                                                    | <b>85</b> |

## 1. PERCEPȚIA INTERPERSONALĂ

### **Obiectivele temei**

1. Cunoașterea și înțelegerea factorilor care influențează percepția interpersonală și formarea impresiei.
2. Formarea capacității de a analiza acuratețea propriilor percepții de sine și de alții.

Omul se mișcă într-o lume complexă, de obiecte și persoane, o lume care este în același timp fizică, socială și culturală. Zilnic interacționăm, într-un fel sau altul, cu persoane de diferite vârste, condiții sociale, cu feluri de a fi diferite, cu reacții mai mult sau mai puțin previzibile: îi privim în trecere pe stradă sau în alte locuri publice, îi salutăm pe cei cunoscuți, purtăm discuții. În fiecare moment, mintea noastră recepționează și prelucrează o multitudine de informații despre "celălalt", pe baza cărora încercăm să cunoaștem persoana, să îi înțelegem felul de a fi, motivele, intențiile și, astfel, să putem anticipa reacțiile sale.

### **1.1. Specificul percepției interpersonale**

Spre deosebire de percepția unui obiect fizic, perceperea "altuia" este mult mai complexă, nu numai pentru că individul uman are o mulțime variată de însușiri, ci și pentru că "obiectul" percepției este, la rândul lui, "subiect cunoscător", conștient de sine și de actul percepției, care ne influențează în mod activ și, de multe ori, intenționat, percepția. În acest fel, percepția interpersonală se include în mecanismul interacțiunii cu celălalt.

Un experiment clasic (H. Kelley, 1950) a demonstrat rolul trăsăturii centrale în perceperea interpersonală. Înainte de intrarea la prima oră de curs cu un profesor nou, studenții au fost împărțiți în două grupe: primei grupe i s-a spus că profesorul este "un tip cald, harnic, critic, practic și hotărât", iar celei de a doua grupe că este "un tip rece, harnic, critic, practic și hotărât". După curs, studenților li s-a cerut să aprecieze expunerea: mica diferență de la începutul descrierii personalității profesorului (cald / rece) a influențat percepția pe care fiecare grupă a avut-o despre calitatea expunerii, în sensul că studenților celei de a doua grupe expunerea li s-a părut mai puțin interesantă.

Impresia pe care ne-o formăm despre ceea ce este și ceea ce face "celălalt" este "ghidată" de aceste informații despre manifestările sale (cum este): modul în care interpretăm informațiile depinde de "montajul" creat prin informațiile care preced percepția ("setul perceptiv"). În cazul de mai sus, trăsătura centrală<sup>1</sup> structurează diferit interpretarea informațiilor despre profesor pentru studenții din cele două grupe: "cald" asociat cu "hotărât" are cu totul altă semnificație decât "rece" asociat cu "hotărât", prima combinație creând sugestia de simpatie, iar cea de a doua, de antipatie!

<sup>1</sup>Trăsătura centrală = trăsătură de personalitate care le "guvernează" pe celelalte.

Ca orice alt obiect al cunoașterii, persoana celuilalt nu poate fi cunoscută "în sine", ci "pentru sine"; imaginea noastră despre celălalt corespunde doar parțial realității, o serie de factori de natură subiectivă și obiectivă intervenind în procesul de "subiectivizare" a percepției. Acești factori pot aparține subiectului percepător ("setul perceptiv", experiența anterioară, abilitățile sale sociale, gradul de inteligență, trăirile afective declanșate de percepție), obiectului perceput (măsura în care el este "transparent" pentru subiect, elementele comunicării sale nonverbale, atitudinea sa în interacțiune) sau situației (natura relațiilor anterioare dintre cei doi, statuturile și rolurile pe baza cărora cei doi interacționează în momentul actual). Pe lângă acești factori, intervin o serie de fenomene care țin de ordinea de prezentare a informațiilor și care sunt prezente în orice act perceptiv:

- **Efectul de primacitate** - în care informația inițială are un impact mai puternic decât cea ulterioară, chiar dacă aceasta din urmă este mai consistentă și o contrazice pe prima;
- **Efectul de recență** - în care informația ulterioară este mai credibilă decât cea inițială; are loc când este prezentă una din următoarele condiții favorizante:
  - dacă se cere în mod special o nouă evaluare după prezentarea unui al doilea set de informații;
  - dacă între prezentarea inițială și cea recentă s-a scurs o perioadă mai lungă de timp;
  - dacă percepătorul consideră că exercițiul îmbunătățește performanța.

**Prima impresie** pe care ne-o facem despre o persoană este legată de o serie de aspecte ale înfățișării și comportamentului său:

- **Fizionomia** Fiecare dintre noi avem tipuri de fizionomie care "ne plac / nu ne plac" și care constituie repere în evaluarea fizionomiei celuilalt: asemănarea cu "tipul pozitiv" duce la o impresie favorabilă, în timp ce asemănarea cu "tipul negativ" duce la o impresie defavorabilă; "judecarea" persoanei celuilalt după fizionomie este influențată și de o serie de prejudecăți, transmise prin tradiție sau "teoretizate" de lucrările de frenologie<sup>2</sup> și de cele de fiziognomonie<sup>3</sup>, despre legătura dintre trăsăturile somatice și fizionomice, pe de-o parte și cele aptitudinale și de caracter<sup>4</sup> pe de altă parte.
- **Expresia feței** este dată nu numai de exprimarea afectelor și emoțiilor momentului (vezi mai jos comunicarea nonverbală), ci și de "sedimentarea", în timp, a celor mai frecvente expresii emoționale în

---

<sup>2</sup>Frenologie ("phrenos" = gândire, spirit + "logos" = știință, studiu despre, gr.) = teorie inițiată de Fr. J. Gall (1796) conform căreia ar exista o legătură directă între forma și dimensiunile diferitelor regiuni ale craniului și diferite "facultăți" psihice ale individului; au fost întocmite chiar "hărți frenologice" pe care sunt reprezentate localizări ale acestor "facultăți", cu "fose" (adâncituri) și "baze" (ridicături) responsabile de geniu, criminalitate, nebunie, ș.a.m.d. Un impuls deosebit a fost dat acestui domeniu de lucrările italianului C. Lombroso (1836-1909) despre criminalitate ("Omul delincvent", "Crima, cauzele și remediile ei").

<sup>3</sup>Fiziognomonie ("physis" = natură + "gnomon" = știutor, ghicitor, gr.) = "știință" promovată mai ales de J.K. Lavater (1741-1801), care încerca să determine trăsăturile de personalitate după conformația corpului și a feței.

<sup>4</sup>Conform percepțelor fiziognomonice se consideră că: fruntea înaltă este semn de inteligență, cea joasă de prostie; nasul coroiat este semn de fermitate, cel cârn de naivitate; ochii mici și apropiați indică șiretenie, cei mari și depărtați credulitate și nu prea multă inteligență; o gură mică, cu buzele strânse - semn de răutate, o gură mare cu buzele pline - semn de senzualitate; o bărbie mare, pregnantă - semn de voință; o bărbie retractată - semn de lipsă de voință ș.a.m.d.

ridurile de expresie: persoanele cu riduri la colțurile externe ale ochilor sunt percepute ca mai simpatice, deoarece aceste riduri sunt asociate expresiei zâmbitoare a feței; persoanele cu cute verticale pe frunte sunt percepute ca dominante și autoritate (expresie asociată atitudinilor imperative); cele cu cute orizontale - ca naive și nu prea inteligente (expresia asociată mirării, nedumeririi); cele cu cute în forma literei  $\Omega$  (omega) între sprâncene - ca melancolice; cele cu cute în jurul gurii - ca pretențioase și veșnic nemulțumite (gura "pungă") ș.a.m.d.

- Statura și conformația corpului Există o întreagă tipologie psihosomatică<sup>5</sup> naivă care a rezistat de-a lungul timpului și care a fost un punct de plecare pentru cercetările de psihofiziologie, de psihologia personalității, de neuro-psiho-endocrinologie; se consideră că oamenii înalți și slabi sunt "moi", lipsiți de vlagă și stângaci, cei mici și slabi sunt dinamici și ambițioși, cei grași - veseli și buni, cei slabi - posaci și răutăcioși etc.
- Postura face parte din mijloacele de comunicare nonverbală și, la fel ca și în cazul expresiilor emoționale, în timp, se consolidează posturi specifice care sunt interpretate ca trăsături de personalitate: capul ținut plecat și spatele gârbovit sunt interpretate ca depresie și umilință, capul dat pe spate și spatele drept ca aroganță, mândrie, autoritate ș.a.m.d.
- Gesturile fiind elemente ale conduitei expresive (vezi comunicarea nonverbală) "vorlesc" de la sine despre trăirile afective și despre temperamentul unei persoane, la fel ca expresia și postura: o persoană care gesticulează amplu, intrând în spațiul nostru personal sau chiar intim este percepută ca impulsivă, autoritară / agresivă; gesturile puține indică stăpânire de sine sau temperament flegmatic; mersul apăsător este semn de hotărâre, fermitate, furie; mersul pe vârfuri - fire flexibilă, dinamică sau chiar intrigantă; pașii "târșiți" indică lene sau depresie etc.
- Îmbrăcămintea este un însemn al diferențierii sociale, dar totodată constituie un mod de exprimare al persoanei: putem deduce statutul socio-economic și chiar ocupația unei persoane după tipul de îmbrăcămintă pe care îl poartă - persoanele cu un statut economic ridicat își "afirmă" constant acest statut purtând haine scumpe, elegante și de bună calitate, persoanele cochete au un mod special de a fi elegante și de a atrage atenția persoanelor de sex opus, prin croiala îmbrăcămintei, culorile pe care le poartă, accesorii etc; prin îmbrăcămintă comunicăm celorlalți așteptările noastre asupra modului în care dorim să fim tratați: un costum clasic comunică dorința noastră de a ne relaționa la nivelul oficial, o îmbrăcămintă mai puțin "formală" poate fi interpretată ca intenție de a da o notă mai caldă, mai personală relației.
- Vocea comunică prin înălțime, timbru și intonație, informații despre starea afectivă de moment, dar pe baza acestor informații facem inferențe și despre felul de a fi al unei persoane în general: o voce ascutită, răstită, va fi interpretată ca aparținând unei persoane labile emoțional și revendicative; o

---

<sup>5</sup>Tipologie psihosomatică = clasificare bazată pe asocierea trăsăturilor psihice și somatice; au existat astfel de tipologii încă din antichitate: Hippocrates, Galenus (după "umorile" corpului - coleric, sangvinic, flegmatic, melancolic), urmate de altele mai recente: Viola (raportul torace / membre), Pende (raportul torace / membre și funcționalitatea endocrină), Kretschmer (constituție somatică / predispoziție pentru boală psihică). Pentru amănunte despre tipologii, vezi P. Popescu-Neveanu, Dicționar de psihologie.

voce joasă ca expresie a unei firi calme și cumpătate, intonația vioaie ca dinamism ș.a.m.d.

Toate aceste informații pe care "obiectul percepției" le oferă subiectului percepător îi influențează, în primele momente ale percepției, imaginea pe care și-o formează și pe baza căreia va decurge interacțiunea ulterioară. Alți factori care concură la structurarea percepției țin de:

- Accesibilitatea celuilalt - există persoane "deschise" și persoane "impenetrabile", enigmatice; de la caz la caz, fiecare persoană dezvăluie mai mult sau mai puțin din personalitatea sa:
  - dacă situația este oficială sau amenințătoare în vreun fel, ea va avea tendința de a se ascunde cât mai mult;
  - într-o situație favorabilă își va dezvălui mai mult trăirile, intențiile, caracteristicile;
  - autodezvăluirea este un factor important în cunoașterea celuilalt, "obiectul percepției" venind în întâmpinarea subiectului, structurându-i în mod activ percepția;
  - persoanele extraverte și dominatoare, indivizii tipici pentru cultura lor sunt mai ușor de perceput decât introverții și tipii submisivi;
  - femeile, al căror rol "expresiv" în societate este mai marcat, se dezvăluie mai ușor (ele sunt educate în sensul unei mai mari expresivități emoționale = li se permite să-și arate în mod deschis trăirile afective), în timp ce bărbații, care au mai degrabă un rol "instrumental", sunt mai "opaci" (prin educație ei sunt învățați să-și stăpânească exprimarea emoțiilor).
- Puterea de pătrundere a subiectului percepător depinde de caracteristicile sale de personalitate, dar și de natura și durata relației: îl interpretăm mai corect pe celălalt dacă relația este pozitivă și de lungă durată, decât dacă îl cunoaștem de puțin timp sau relația este negativă.
- Cu cât percepția inițială este mai bogată în informații, cu atât judecata va fi mai flexibilă, iar dacă ea este săracă în informații, judecățile vor fi stereotipe, în pofida unor plusuri ulterioare de informație.

### 1.2. Caracteristicile unui bun percepător

Există două tipuri fundamentale de sensibilitate în cunoașterea socială: sensibilitatea față de un "celălalt generalizat" (cum sunt și cum se comportă oamenii în general) și sensibilitatea interpersonală concretă. Se pare că cei care sunt buni judecători ai publicului în general nu sunt neapărat și buni judecători ai persoanei.

Abilitatea de a-i înțelege pe ceilalți este general-umană, ea fiind exersată încă din copilărie, prin învățarea unor "etaloane" de percepere a semenilor, care ne direcționează și ne structurează percepția. În anumite culturi tradiționaliste, în care expresiile emoționale și comportamentele sunt înalt ritualizate, aceste etaloane sunt foarte rigide. Societatea modernă a produs, la rândul ei, etaloane care simplifică percepția interpersonală și o fac mai adaptabilă la diversitatea culturală.

- Experiența de relaționare cu personalități diverse este indispensabilă: înțelegerea celuilalt implică un șir de deducții, deci sunt necesare judecăți anterioare de referință, realizate în situații anterioare similare sau diferite.
- Asemănarea cu "celălalt" Cu cât persoana percepută este mai apropiată de subiect ca vârstă, gen, religie, etnie, clasă socio-ocupatională, cu atât judecățile anterioare în situații similare sunt mai bogate și permit o mai bună interpretare a informațiilor actuale. Există însă și fenomenul de



*similaritate presupusă*, prin care atribuim celui alt, pe baza unor asemănări întâmplătoare, și alte însușiri, pe care el nu le are.

- Inteligența, ca aptitudine de a prelucra, rapid și adecvat situației, informații diverse, de a face deducții și inducții pornind de la indicii aparenti dispași, de a înțelege și interpreta relații cauzale sau de contingență, este importantă atât în judecarea propriei persoane, cât și în judecarea celui alt. Unii autori sunt de părere chiar că este vorba de o formă specializată a inteligenței - inteligența socială.
- Complexitatea și stilul cognitiv Când subiectul are un stil cognitiv mai complex decât obiectul, el va interpreta corect indicii percepțivi; dacă însă complexitatea percepătorului este mai redusă, este foarte posibil ca acesta să facă erori în judecarea celui alt. Persoanele cu un stil cognitiv rigid și nivelator nu pot fi buni judecători pentru cei care sunt flexibili și reliefați. Cunoașterea propriei complexități, autointuiția, favorizează judecarea corectă a celui alt, nu numai în privința trăsăturilor comune, ci și a celor diferite.
- Stabilitatea emoțională este direct asociată cu abilitatea socială: persoanele echilibrate, fără tulburări nevrotice, sunt de regulă expansive, le place să supravegheze, să influențeze și să aibă grijă de ceilalți. Persoanele dependente, stângace, nevrotice, au tendința de a fi ilogice în interpretarea indicilor percepțivi și nu își judecă adecvat semenii. De fapt aici este vorba de un cerc vicios: structura lor de personalitate îi împiedică să perceapă și să judece corect, relaționarea se bazează pe aceste percepții distorsionate și este, la rândul său, defectuoasă și generatoare de distorsiuni ulterioare.
- Detășarea de ceilalți favorizează o mai bună perspectivă, un bun judecător fiind adesea introvertit și enigmatic. S-a constatat că judecătorii slabi sunt excesiv de sociabili, expansivi, afiliativi și dependenți de ceilalți.
- Atitudinea estetică poate fi un factor de compensare a limitelor experienței, a inteligenței și complexității cognitive mai reduse, a similarității. Sensibilitatea la armonia intrinsecă a oricărui obiect, nu numai a persoanei umane, poate ajuta la înțelegerea intuitivă, empatică, a celui alt, la sesizarea discordanțelor comportamentale. Persoanele care sunt preocupate de înțelegerea semnificației stărilor subiective proprii vor judeca cu destulă acuratețe stările celui alt.
- Persoanele neautoritare percep mai sensibil și mai corect nuanțele stărilor celorlalți pentru că se proiectează mai puțin, pe când persoanele autoritare sunt mai centrate pe ele însele și au o tendință mai marcată de a se proiecta.
- Persoanele egocentrice și imature emoțional sunt prea preocupate de conflictele intrapsihice pentru a mai avea disponibilitate să-i observe pe ceilalți, de a ceea ele vor fi mai înclinate să facă erori de atribuire.
- Genul persoanei Femeile sunt mai bune judecătoare ale celui alt decât bărbații, datorită rolului important pe care îl joacă în viața lor relațiile sociale: ele au tendința de a percepe preponderent aspecte legate de structura internă a persoanei decât de statutul social, ale cărui însemne exterioare (îmbrăcăminte, limbaj) eclipsează uneori trăsăturile de profunzime ale personalității.

Cunoașterea celui alt se face printr-o categorizare inițială, prin care îl includem în schema unul "alter" generalizat (raportare la genul proxim), urmată de analizarea aspectelor secundare care îl individualizează (diferență specifică). De obicei includerea în genul proxim se face pornind de la statutul social, cu tot ce

deținem ca informație anterioară despre trăsăturile categoriei (tânăr, inginer etc.) și individualizarea se face după relevanța pe care o au diferite criterii pentru noi înșine, astfel încât "imaginea" pe care o avem despre celălalt să fie cuprinzătoare și congruentă. Deducțiile pe care le facem apoi, pornind de la această categorizare, în interpretarea celorlalți indici, depinde de stilul nostru asociativ, rezultat al experienței anterioare.

Avem tendința de a judeca cu mai multă acuratețe persoanele care aparțin propriei noastre subculturi (sat /oraș, zonă geografică), similare nouă ca vârstă, gen, statut socio-profesional, decât pe cele care provin din subculturi diferite sau față de care distanța socială este mai mare. Pe măsură ce experiența crește, se produce astfel o specializare într-un anumit domeniu al relațiilor interpersonale (de exemplu relațiile cu un anumit tip de public), dar nu întotdeauna raționamentele transductive sunt valide în alt context: polițistul, obișnuit cu mentalitatea infractorilor, are tendința de a fi suspicios în relațiile sale cu oamenii obișnuiți, medicul vede în jurul său numai oameni bolnavi etc.

### **1.3. Distorsiuni în perceperea celuilalt**

Categorizarea și generalizarea simplifică procesele de prelucrare a informației, ajutând la o mai bună înțelegere a celuilalt, dar sunt totodată și surse de eroare. Cunoașterea celuilalt se supune aceluiași greșeli ca și gândirea în general: interpretarea datelor unei observații superficiale, rememorarea infidelă, premisele eronate, deducțiile greșite, prejudecățile, proiecția.

Iată câteva din cele mai frecvente *erori în cunoașterea interpersonală datorate subiectului percepător*:

- Schematizarea constă în simplificarea exagerată a celor percepute.
- Proiecția este atribuirea de către subiect a unor trăsături, intenții, trăiri care sunt de fapt ale lui, fie prin *similaritate* (persoanele agresive cred că ceilalți sunt agresivi, pedanții exagerează importanța pedanteriei la alții), fie prin *complementaritate* (persoanele tăcute supraapreciază comunicativitatea).
- Similaritatea presupusă se bazează pe egocentrismul percepătorului și constă în percepția preferențială a calităților și defectelor proprii la celălalt (a vedea paiul din ochii altuia și bârna din ochii tăi, nu).
- Efectul de halou Interpretarea indicilor se face în funcție de informații / experiențe anterioare: persoanele cu funcții mai înalte sunt percepute ca fiind mai inteligente decât cele fără funcții; persoanele frumoase /atractive fizic sunt percepute ca mai inteligente și mai bune decât cele antipatice.
- Inerția perceptivă constă din interpretarea comportamentului actual prin prisma celor anterioare (efect de primacitate), existând o disociere între evoluția reală a comportamentului celuilalt și perceperea și interpretarea corectă a acestor schimbări.
- Ecuatia personală Unele persoane au tendința de a fi constant binevoitoare și indulgente în judecarea celorlalți, pe când altele sunt constant prudente și exigente.
- Norme de grup la care se raportează subiectul constituie cadre sociale de evaluare a comportamentului celuilalt: un oltean cu un comportament vioi și expansiv poate fi perceput ca impertinent sau agresiv într-un grup de ardeleni (există o discrepanță între normele de grup conform cărora se comportă olteanul și cele după care este interpretat comportamentul său).

La aceste surse de eroare datorate subiectului, se adaugă *factori de distorsiune obiectivi*, care aparțin situației:

- În absența unor informații despre contextul situației și despre istoricul relației, indicii perceptivi sunt greu de interpretat (un gest sau o privire au cu totul altă semnificație atunci când știm "despre ce a fost vorba" până în prezent în relația respectivă).
- Statutul social Cunoașterea poziției socio-profesionale a unei persoane influențează judecarea ei nu numai din cauza credințelor noastre sau a informațiilor despre categoria respectivă (vezi mai sus efectul de halou); informațiile despre statutul social al persoanei pot provoca chiar distorsiunea percepției staturii: persoanele de rang înalt (profesori, demnitari) sunt percepute ca fiind de statură mai înaltă decât în realitate. Schimbarea contextului în care are loc percepția poate aduce surprinzătoare modificări de imagine: văzut pe stradă sau în autobuz, același profesor pare mai scund decât în sala de curs.

*Efecte de distorsiune datorate obiectului percepției:*

- Trăsăturile de personalitate manifestate în comportament pot induce modificări ale percepției: persoanele arogante par mai înalte, persoanele umile par mai scunde, persoanele vesele par mai frumoase!
- Intenția de disimulare sau suprasimulare a exprimării emoționale poate "păcăli" percepătorul neavizat. Există persoane care au un grad ridicat de autocontrol asupra propriului comportament (se pot preface foarte ușor) și persoane care nu sunt atât de autocontrolate sau care consideră că este mult mai important să se arate așa cum sunt în realitate.

#### **1.4. Aplicații**

##### **Atelierul nr. 1.4.1**

##### **Portretul unui necunoscut**

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Percepția interpersonală în situații publice: prima impresie.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Obiectiv:</b>              | Participanții vor fi capabili să analizeze indicii perceptivi care contribuie la formarea primei impresii și să identifice posibilele surse de distorsiune.                                                                                                            |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Participanților li s-a cerut, cu o zi înainte, să observe, timp de 5 minute, o persoană necunoscută, într-un loc public (stație de autobuz etc) și să consemneze impresiile într-un eseu de 50-100 de cuvinte ("Portretul unui necunoscut"), în cursul aceleiași zile. |
| <b>Număr de participanți:</b> | Oricâți; se cer 2-3 voluntari pentru prezentarea "portretelor" în grup.                                                                                                                                                                                                |
| <b>Durată:</b>                | 10-15 minute.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Bibliografie:</b>          | Facultativ: Pease, A. (1993) <i>Limbajul trupului</i> , Ed. Polimark, București<br>Pease, A., Gardner, A. (1994) <i>Limbajul vorbirii</i> , Ed. Polimark, București                                                                                                    |
| <b>Mijloace și materiale:</b> | -                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Desfășurare</b>            | 1. Se solicită 1-3 contribuții voluntare.                                                                                                                                                                                                                              |



- :
2. Primul "voluntar" citește eseul său despre "portretul unui necunoscut".
  3. Sunt evidențiate trăsăturile de personalitate atribuite și participantul este solicitat să-și amintească pe ce particularități de înfățișare sau comportament s-a bazat atribuirea respectivei trăsături.
  4. Se cere participantului să identifice posibilele surse de distorsiune aparținând subiectului, obiectului sau situației, după schema prezentată în expunerea teoretică.
  5. Se reiau pașii 2-4 pentru fiecare contribuție.
  6. Se sintetizează elementele comune ale contribuțiilor și se cer impresii despre capacitatea personală de formare a unei prime impresii nedistorsionate.

**Atelierul nr. 1.4.2**

**Fereastra JOHARI**

**Subiect:** Percepția interpersonală în situația de grup: imagine de sine și imagine de altul.

**Obiectiv:** Participanții vor fi capabili să analizeze diferențele dintre imaginea de sine și imaginea altora despre ei și să identifice aspectele comune, ignorate și ascunse.

**Condiții prealabile:** Participanții vor completa un autoportret din 20 de atribute (caracteristici personale)

**Număr de participanți:** Participanții vor fi grupați câte 5.

**Durată:** 35 minute.

**Bibliografie:** **Facultativ:** Ludlow, R., Panton, F. (1992) *The Essence of Effective Communication*, Prentice Hall International, UK

**Mijloace și materiale:** Două coli de hârtie A4.

- Desfășurare :**
1. Se constituie grupurile de câte 5 persoane.
  2. Se cere fiecărui participant să rupă una din foi în 4 sferturi și să scrie pe fiecare petic de hârtie numele câte unuia din ceilalți 4 membri ai grupului.
  3. Fiecare participant scrie pe foaia cu numele colegului un "portret" format din 5 atribute.
  4. Fiecare participant remite celorlalți 4 "portretul" astfel realizat și primește, la rândul său, portretul pe care i l-a făcut fiecare coleg.
  5. Profesorul desenează pe tablă schema "Ferestrei Johari", explică semnificația fiecărei arii (deschisă, oarbă, ascunsă, necunoscută) și dă instrucțiuni despre modul de completare al ariilor.
  6. Participanții desenează, fiecare pe foaia sa, aceeași schemă și completează ariile ferestrei proprii prin confruntarea "autoportretului" cu "portretele" făcute de colegi.
  7. După completarea ferestrei, fiecare membru al grupului poate cere lămuriri colegilor în privința ariei oarbe ("Ce anume din înfățișarea / comportamentul meu te-a făcut să mă vezi așa?").

8. Participanții vor fi stimulați să reflecteze la aria oarbă ("de ce nu-mi dau seama de aceste trăsături?", "De ce le văd altfel decât ceilalți?").
9. Participanții vor fi stimulați să-și analizeze aria ascunsă ("Ce motive am să ascund aceste însușiri?", "Cât de transparent / opac sunt?").
10. (Facultativ) Participanții vor face o analiză calitativă a ariilor: deschisă, oarbă, ascunsă, conform schemei din Atelierul 1.3 (calități / defecte / fizice, psihologice, sociale).
11. (Facultativ) Autoevaluare pe baza conținutului celor trei arii ("Cine sunt eu și cum mă văd alții?").
12. Se cere participanților să discute impresiile pe care le-au produs schimburile de informații despre imaginea de sine.

Scopul general al acestui exercițiu este de a spori obiectivitatea percepției de sine și a percepției celuilalt prin conștientizarea tendințelor de distorsiune în formarea impresiei. În percepția interpersonală, fiecare "actor" al procesului este centrat pe receptarea / expunerea unor caracteristici și ignorarea altora.

|                  | Eu știu              | Eu nu știu              |
|------------------|----------------------|-------------------------|
| Ceilalți știu    | <i>ARIA DESCHISĂ</i> | <i>ARIA OARBĂ</i>       |
| Ceilalți nu știu | <i>ARIA ASCUNSĂ</i>  | <i>ARIA NECUNOSCUTĂ</i> |

Fig. 1.1. Schema ferestrei JOHARI

**Aria deschisă** cuprinde însușirile evidente atât pentru subiect cât și pentru ceilalți; atunci când ea are o suprafață redusă (număr mic de însușiri pe care le prezentăm celorlalți în mod explicit), fie că percepem situația ca "nesigură", "amenințătoare" și avem tendința de a ne "expune" cât mai puțin pentru a ne proteja, fie că nu avem abilități sociale care să favorizeze o bună comunicare (stângăcie în relaționare). Mărirea suprafeței se poate realiza prin dezvăluire (oferirea de informații despre noi înșine și reducerea ariei ascunse) și prin feedback-ul celorlalți (acceptarea / receptivitatea față de informația furnizată de ceilalți și reducerea ariei oarbe).

**Aria oarbă** cuprinde însușiri de care nu suntem conștienți, dar care sunt evidente pentru ceilalți. Existența acestora este explicabilă prin faptul că avem tendința de a ignora acele informații care ne amenință imaginea de sine, ceea ce afectează obiectivitatea percepției pe care o avem despre noi înșine. În condiții speciale suntem dispuși să admitem astfel de informații, dar numai de la persoane pe care le cunoaștem bine și cărora nu le atribuim reavoință. Un număr mare de însușiri cuprinse în această arie indică necunoașterea de sine și subiectivitatea.

**Aria ascunsă.** Fiecare dintre noi are aspecte ale personalității pe care nu le dezvăluie cu ușurință pentru că le consideră ca ținând de intimitatea sa.

**Aria necunoscută.** există însușiri pe care nu ni le cunoaștem și pe care nici ceilalți nu le văd, dar care pot "ieși la suprafață" în situații limită.

## 2. COMUNICAREA - ASPECTE GENERALE

### Obiectivele temei

1. Cunoașterea și înțelegerea principalelor componente și forme ale comunicării.
2. Dezvoltarea capacității de identificare a factorilor care afectează comunicarea eficientă
3. Formarea deprinderilor de ascultarea activă
4. Formarea capacității de a concepe, susține și analiza critic o cuvântare susținută în public.

### 2.1. Comunicarea ca proces

Dezvoltarea umană și existența în societate presupun schimbul de informații între indivizi, folosind diferite sisteme de semne (coduri) comune tuturor membrilor unei societăți. Etimologia latină a termenului comunicare ("com", "cum" - împreună și munis - lucruri) sugerează esența însăși a procesului: comunicarea este un proces prin care două entități (**E** - emițător și **R**- receptor) schimbă între ele mesaje formulate într-un cod comun, folosind unul sau mai multe canale de transmitere, fluxul de informații funcționând, concomitent, în ambele sensuri, fiecare dintre participanți jucând alternativ rolul de emițător și receptor. Cele două entități (persoane, grupuri, instituții) "pun împreună", își transmit una alteia, informații sub forma unui mesaj (**M**) folosind un canal de comunicare (**C**).

Elementele procesului formează un sistem a cărui autoreglare în funcționare este posibilă datorită existenței conexiunii inverse (feedback - **FB**), prin care informația circulă în sens invers, de la receptor spre emițător **R**----> **E**, emițătorul având posibilitatea de a verifica în orice moment primirea mesajului. Datorită fenomenului de entropie<sup>1</sup> mesajul se deteriorează pe traseu, în sensul pierderii informației inițiale.

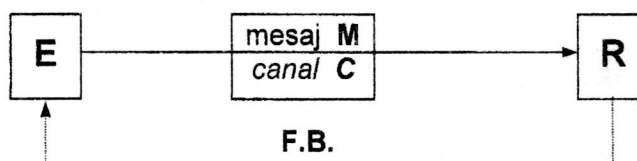


Fig. 2.1. . Schema-bloc a procesului de comunicare

Comunicarea interumană este mult mai complexă decât ar sugera schema de mai sus: informațiile pot fi gânduri, trăiri, intenții, formulate explicit, în cuvinte sau implicit, în gesturi, intonație ș.a. Rolurile celor doi agenți, **E** (emițător) și **R** (receptor) se schimbă permanent, fluxul de informații funcționând, de fapt, concomitent în

<sup>1</sup> Entropie - eroare aleatoare, existentă într-un grad oarecare în orice sistem, provocând dezorganizarea sistemului.

ambele sensuri, fiecare folosind mai multe canale pentru a transmite mesaje intercorelate, formulate în coduri diferite (cuvinte, gesturi, expresii emoționale, alte forme de comunicare nonverbală).

Sistemul comunicării interumane presupune existența unuia sau mai multor coduri comune emițătorului (E) și receptorului (R), sisteme de semnificații convenite pentru fiecare simbol sau element component. Emițătorul își formulează gândurile și sentimentele - semnificație intenționată în *simboluri* pe care le emite sub forma unui mesaj (M) folosind anumite mijloace sau canale de transmitere (C) existente între el și receptor. Canalul de comunicare (vizual, auditiv) ales de emițător (E) declanșează funcționarea organelor de simț ale receptorului (R).

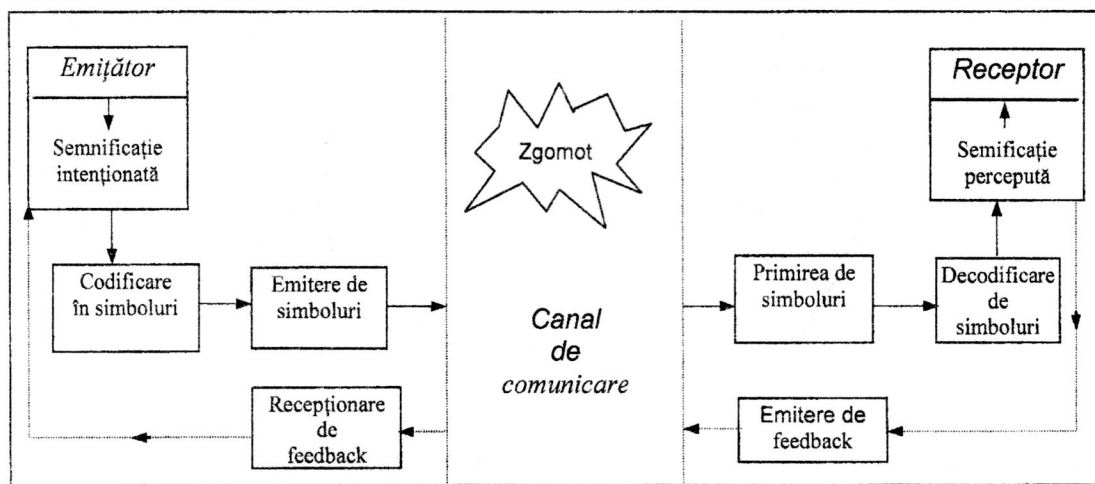


Fig. 2.2. Procesul de comunicare (ap. Ludlow și Panton, p. 10)

Unitățile de informație codificate de emițător (mesajul) pot fi interferate de alte informații existente simultan la nivelul canalului - zgomotul de canal - și astfel mesajul ajunge la destinație într-o formă distorsionată. Receptorul preia mesajul și îl decodifică, folosindu-se de același sistem de coduri, în semnificație percepută, care diferă de cea intenționată nu numai din cauza "bruijului" de pe canal, ci și datorită faptului că decodificarea presupune folosirea unor semnificații parțial diferite de la o persoană la alta. Modul în care înțelegem mesajele recepționate depinde de așa-numitul repertoriu de semnificații (totalitatea cunoștințelor de care ne folosim în procesul înțelegerii), repertoriu care depinde de totalitatea experiențelor de viață și care este, din acest motiv unic pentru fiecare individ. Atunci când repertoriile de semnificații ale celor două entități comunicante sunt foarte diferite, este posibil ca distorsiunea să fie atât de mare, încât practic ele să se înțeleagă foarte puțin una pe cealaltă.

Receptorul emite semnale de confirmare a recepției (feedback, conexiune inversă), care sunt, la rândul lor, afectate de zgomotul de canal și de *subiectivitatea* emițătorului și decodificate de acesta în termeni proprii. În funcție de conținutul lor, emițătorul își "ajustează" mesajele ulterioare pentru a se face înțeles și a-și atinge scopul propus. Derularea procesului de comunicare interpersonală depinde deci de variabile subiective, aparținând celor doi participanți (abilități, cunoștințe, intenții, emoții) și de variabile obiective, legate de situația de comunicare (condiții fizice și sociale ale comunicării).

## **2. 2. Forme de comunicare**

### **Comunicarea verbală**

Comunicarea verbală folosește drept cod cuvintele limbii, care este cel mai sofisticat sistem de semnificații folosit de membrii unei societăți. Comunicarea verbală folosește drept cod cuvintele limbii, care este cel mai sofisticat sistem de semnificații folosit de membrii unei societăți. Cuvintele (lexicul) și regulile de operare cu aceste semnificații (gramatica) fac posibilă nu numai comunicarea, ci și dezvoltarea intelectului uman; în procesul învățării, gândirea logică este formată prin înțelegerea implicațiilor, relațiilor, exprimate în noțiuni, judecăți, raționamente. Comunicarea verbală poate fi orală (se adresează analizatorului auditiv) sau scrisă (analizatorul vizual).

**Competența lingvistică** este nivelul abilității unei persoane de a-și transpune gândurile, trăirile, intențiile în cuvinte sau de a înțelege un mesaj receptat. Atunci când emițătorul (**E**) și receptorul (**R**) au competențe lingvistice diferite este nevoie ca cel care a inițiat comunicarea să-și "ajusteze" mesajul la nivelul de înțelegere al receptorului, deci să dispună de **competență socio-comunicațională**. De exemplu un savant poate avea un nivel deosebit de înalt al competenței lingvistice, dar este incapabil să-și expună teoria pe înțelesul studenților săi, deci comunicarea va suferi nu din cauza competenței sale lingvistice (care este incontestabilă), ci din cauza incompetenței sale socio-comunicaționale.

În funcție de natura situației și de "istoricul" relației dintre participanții la comunicare, conținutul și forma pe care o iau mesajele diferă. Orice cultură posedă *modele lingvistice specifice unui anumit statut sau unui anumit rol*: cuvintele folosite, topica frazei sunt diferite atunci când ne adresăm unui șef sau unui subaltern, unui public larg sau restrâns, persoanelor apropiate sau celor pe care nu le cunoaștem etc.

Folosirea acestor modele de către emițător semnalează implicit receptorului informații despre atitudinea, sentimentele, intențiile lui, despre apartenența la un anumit grup social (etnie, profesie, clasă socială), precizează natura relației interpersonale sau a interacțiunii: folosim persoana a II-a singular și numele de botez în relațiile apropiate, informale, între parteneri cu statut egal sau apropiat și persoana a II-a plural, numele de familie și eventual titlul, funcția sau o altă formulă de politețe pentru cei cu statut social mai înalt sau cu care relația este mai distantă.

**Normele de adresare** diferă de la o cultură la alta, chiar de la o clasă socială la alta (de ex. în clasele sociale înalte este mai frecventă adresarea cu formule respectuoase și distante). Într-un grup, **statutul social** al vorbitorilor este marcat implicit prin *frecvența* comunicărilor: cei cu statut mai ridicat vorbesc mai des și mai mult, dar totodată lor li se adresează mai multe comunicări. Datorită statutului, opinia lor este mai importantă și, ca atare, mai des solicitată. Totodată, liderul își menține statutul vorbind mai frecvent (strategie de autoafirmare).

### **Comunicarea nonverbală**

Concomitent cu comunicarea verbală, fiecare participant la procesul de comunicare folosește o serie de alte coduri, nonverbale, care au rolul de a acompania și nuanța semnificațiile, de a le contextualiza, în general de a facilita înțelegerea intențiilor emițătorului. Fiecare copil învață, prin impregnare și imitație, înaintea codurilor lingvistice, o serie de *elemente expresive* cu valoare de comunicare (simboluri nonverbale), pe care participanții la o cultură le folosesc ca pe un "limbaj"



*implicit*, în sensul că nu este nevoie ca cineva să le descrie sau să încerce să le predea copiilor în mod explicit.

Adoptând normele de comunicare verbală și nonverbală, individul își precizează, într-o manieră implicită, poziția pe care o adoptă în interacțiunea socială și dorința sa de a fi tratat în conformitate cu această poziție de către ceilalți participanți la comunicare. Cunoașterea particularităților de comunicare nonverbală ale unui grup este esențială pentru o persoană din exterior care dorește să comunice eficient cu membrii săi. Este cunoscut modul în care profesorii cu experiență, atunci când vorbesc elevilor, adoptă nu numai limbajul, ci și elementele de comunicare nonverbală (gesturi, mimică etc.) familiare lor, făcându-se astfel mai ușor acceptați și ascultați, tocmai datorită faptului că destinatarii comunicării îi percep ca apropiați, "popolari".

**Contactul vizual** dintre două persoane furnizează o serie de informații de context importante pentru interpretarea mesajelor parvenite pe celelalte canale: direcția privirii poate indica interesul sau intențiile interlocutorului; mișcările oculare sunt și ele sugestive în privința trăirilor și intențiilor. Privirea directă, ochi-în-ochi, este semnul atenției pe care ți-o acordă celălalt și ce formă de interacțiune va urma (eventualele intenții agresive, faptul că dorește să-ți spună ceva sau dimpotrivă, așteaptă un răspuns). În culturile vestice privirea directă semnifică deschidere spre comunicare, iar evitarea ei este interpretată ca nesinceritate, tendința de a-și ascunde intențiile. Unele culturi orientale au norme care interzic să privești în ochi o persoană mai în vârstă, de sex opus sau superioară ca statut social, gestul având semnificația sfidării și lipsei de respect.

**Privirea** are importante funcții de comunicare în registrul afectiv: frecvența și durata ei pot fi semn de simpatie, de atracție, într-un context pozitiv și provoacă reciprocitatea trăirii, pe câtă vreme într-un context negativ, frecvența excesivă a privirii poate fi interpretată ca semn de agresivitate și provoacă scăderea atracției. Privirea insistentă poate fi neplăcută și pentru că în tot regnul animal ea este un semn de dominare. Mărirea pupilei, ca automatism de acomodare al analizatorului vizual, provoacă fenomene de simpatie (pupile dilatate) sau antipatie (pupile contractate). Diferența nu este sesizată conștient, dar contribuie la formarea percepției și la interpretarea globală a celuilalt.

Într-un experiment de psihologie socială, devenit clasic, a fost studiată relația dintre mărirea pupilei și intensitatea atracției interpersonale: au fost arătate mai multor subiecți două variante de fotografie ale unei persoane, într-una din ele pupilele fiind retușate pentru a părea mai largi. Deși aceasta era singura deosebire dintre cele două variante, în mod constant subiecții relatau că în poza "retușată" persoana pare mai simpatcă, mai atrăgătoare. Deosebirea dintre cele două fotografii nu era sesizată la nivel conștient, dar oamenii sunt atrași de privirea care comunică interes și atracție.

**Normele spațiale** constituie o formă de comunicare nonverbală a distanței sociale și /sau afective dintre interlocutori. Ele variază, ca dimensiune, de la o cultură la alta, dar sunt structurate pe patru niveluri de proximitate:

- spațiul intim (aproximativ 45 cm), rezervat relațiilor foarte apropiate, presupune atingerea și mirosirea celuilalt;
- spațiul personal, (aproximativ 90 cm), în care au acces persoane cunoscute și apropiate, dar nu intime – prieteni, colegi etc;



- spațiul oficial (aproximativ 120 cm) în care au loc interacțiunile în sensul cel mai larg, între parteneri care se cunosc, dar nu au relații apropiate, este cu atât mai mare cu cât distanța socială este mai mare;
- spațiul public (de regulă peste 150 cm) presupune simpla existență într-un spațiu comun fără nici o relație directă. Dacă cineva vi se adresează de la o distanță mai mare de 2 m (distanță de la care personale sunt doar salutarile) înseamnă că vrea ca toată lumea să audă ce vă spune. Distanța normală pentru o comunicare oficială dintre un individ și un grup este de 3 - 6 m, sub această distanță fizică fiind imposibilă menținerea distanței psihologice necesare acestui tip de comunicare.

În comunicarea cu persoane aparținând unor culturi diferite, neînțelegerile sunt generate nu numai de imperfecțiunea comunicării lingvistice (unul sau ambii parteneri nu sunt vorbitori nativi ai limbii în care are loc comunicarea - de exemplu un român și un japonez vorbind limba engleză), ci și de aspecte ale comunicării nonverbale, pentru care cele două culturi au norme diferite.

Fiecare interlocutor are tendința să folosească în mod neconștientizat propriile "coduri nonverbale" (pe care le-a învățat încă din pruncie și care au devenit parte integrantă a deprinderilor sale comportamentale) atât în exprimarea proprie (emisie), cât și în "descifrarea" comportamentului celuilalt (recepție). În interacțiuni pozitive creșterea proximității este asociată creșterii atracției, pe când în interacțiuni negative creșterea proximității duce la creșterea respingerii și a agresivității.

Deosebiriile dintre modul în care interpretează fiecare participant la comunicare spațialitatea pot afecta derularea comunicării verbale. Dacă aveți o conversație oficială cu cineva dintr-o cultură "distantă" și apare, la un moment dat o stare de stânjeneală inexplicabilă, discuția trenează, interlocutorul încearcă să interpună diferite obstacole între el și dumneavoastră (își încrucișează brațele, se dă un pas înapoi, se "refugiază" îndărătul unui scaun sau al unei mese), înseamnă că ați intrat în spațiul lui intim sau personal și el se simte incapabil să continue conversația până nu restabilește distanța potrivită pentru tipul de comunicare respectiv.

Există culturi "distante" cum sunt cele occidentale (în special cele anglo-saxone) sau cele extrem-orientale (chineză și japoneză), care au distanțe interpersonale mari (nu este permisă atingerea celuilalt decât în interacțiuni intime) și culturi mai puțin distante, cum este și a noastră, care permit "intruziunea" în spațiul intim al celuilalt în derularea unor comunicări personale sau chiar oficiale. Chinezii, de exemplu, detestă să fie atinși, bătuți pe spate în semn de prietenie sau să dea mâna.

Când cel care inițiază comunicarea are o poziție socială mai înaltă, distanța spațială nu este legată de discrepanța de statut, el simțindu-se liber să adopte ce distanță psihologică dorește. Dacă inițiatorul comunicării este de rang social mai jos decât interlocutorul, comportamentul lui este constrâns de normele de politețe, el trebuind să păstreze distanța "potrivită".

**Privire și spațialitate** Între durata, frecvența contactului vizual, mimică, gesturi (corelate între ele) și distanța spațială relația este invers proporțională, ca și cum aceste forme de comunicare nonverbală s-ar compensa reciproc, pentru a stabili un echilibru în marcarea intimității / distanței psihologice (modelul echilibrului al lui M. Argyle). Creșterea gradului de intimitate pe o dimensiune comportamentală nonverbală este însoțită de o scădere compensatorie pe o altă dimensiune nonverbală: cu cât persoanele sunt situate la o distanță mai mare, cu atât au tendința de a se privi mai des și, cu cât ele se apropie spațial, au tendința de a se privi mai puțin. În timp ce

vorbesc, interlocutorii se privesc în ochi, dar o privire prea fixă fiind percepută ca prea intimă și stânjenitoare, direcția ei se comută periodic pe diferite elemente ale fizionomiei celuilalt sau pe obiecte din fundal.

Atunci când, într-o conversație, apropierea spațială este prea mare, distanța "psihologică" poate fi impusă prin afișarea unei mimici distante și a unei priviri fixe. În marile orașe, proximitatea nedorită impusă de aglomerație (pe stradă, în mijloacele de transport în comun, oamenii se ating, ceea ce este extrem de stânjenitor, dar inevitabil!) duce la dezvoltarea unor adevărate strategii de evitare a privirii celuilalt.

**Expresia facială** este modalitatea de comunicare nonverbală cea mai complexă, atât datorită faptului că reflectă trăirea emoțională și, prin aceasta, îndeplinește o funcție reglatorie, cât și datorită *regulilor de afișare* care constituie un limbaj secundar, prin care se comunică intenționat și explicit celuilalt stări emoționale.

Caracterul universal al expresiei afectelor a fost pus în evidență de un studiu al lui P. Eckman (1970) efectuat pe un trib primitiv din Noua Guinee, care nu avusese nici un contact cu civilizația albă: membrilor tribului li s-au arătat poze ale unor persoane de rasă albă care exprimau diferite afecte; pentru a echivala semnificația afectului, li se spunea o scurtă povestioară care descria natura afectului și li se cerea să indice poza care înfățișa acea emoție. Alegerile lor erau corecte în proporții foarte apropiate de cele ale lotului martor, constituit din populație newyorkeză, ceea ce adus la concluzia că, pe lângă similarități în decodificarea expresiilor emoționale existau similarități și în privința folosirii unor expresii similare în culturi diferite. S-au constatat diferențieri în ambele populații, în sensul că identificarea era mai bună în cazul copiilor decât al adulților și al femeilor decât al bărbaților.

Afectele fundamentale (surpriză, furie, bucurie etc.) sunt exprimate în mod reflex, prin mecanisme neuro-musculare înnăscute, comune tuturor oamenilor dar, pe măsură ce se dezvoltă abilitățile cognitive ale copilului (percepție, gândire) el învață și devine capabil să exprime emoții complexe (prin controlul conștient al musculaturii faciale) în sensul intensificării, atenuării, neutralizării sau chiar compunerii deliberate de expresii emoționale, nu întotdeauna concordante cu trăirea reală!

P. Eckman a cerut altor subiecți din același trib să exprime aceleași afecte ca și cum li s-ar întâmpla lor. Expresiile au fost înregistrate video și au fost arătate unor subiecți din SUA. Identificările au fost, și în acest caz, în mare parte corecte, cu unele excepții pentru frică și surpriză. Explicația acestor fenomene ar fi datorată, în viziunea autorului, faptului că fiecare afect sau emoție declanșează un set de impulsuri nervoase care activează anumiți mușchi faciali, contribuind la "afișarea" unei expresii emoționale concordante cu trăirea afectivă respectivă (program neurologic de expresie facială), lucru remarcat încă de Darwin în secolul trecut. Regulile de expresie pe care copilul le învață pentru a comunica trăiri afective mai complexe (emoții curente, emoții complexe, sentimente) au rolul de a preveni manifestarea programului neurologic în forma sa pură.

Există diferențe individuale în privința expresivității emoționale, dar variabilitatea este totuși ghidată de norme specifice unei anumite culturi sau subculturi. Mai puțin reglementate decât expresia facială, gesturile și tonul vocii trădează în mare măsură emoțiile reale, fiind mai puțin controlabile voluntar.

**Gesturile** sunt mișcări făcute cu întregul corp sau doar cu unele segmente ale lui și pot îndeplini funcții diferite:

- gesturi ilustratoare - de întărire a mesajului verbal (exemplu: negarea prin clătinarea capului sau a palmei); ele nu au un înțeles propriu, semnificația lor putând fi înțeleasă numai prin asociere cu cuvintele pe care le-au însoțit;
- gesturi adaptoare - care indică stări emoționale, dar nu fac parte decât secvențial din comportament (exemplu: ne acoperim ochii când nu vrem să vedem ceva sau întoarcem capul); ele sunt neintenționate și, de multe ori, greu de controlat;
- gesturi emblemă, care înlocuiesc mesajul verbal (au un înțeles de sine stătător) și constituie convenții specifice unei anumite culturi (exemplu: V de la victorie, în al II-lea Război mondial și apoi în Revoluția din 1989).

Gesturile emblemă sunt de obicei strict ritualizate - plecăciunea și salutul se fac în concordanță cu tipul de interacțiune: salutăm cu gesturi diferite o persoană necunoscută atunci când intrăm într-o încăpere, un șef, o persoană pe care o admirăm, dar nu o cunoaștem prea bine, colegii, prietenii, părinții, frații. Desigur, în fiecare din situațiile enumerate mai sus folosim, simultan cu gestul emblemă, o anumită formulă verbală de salut, potrivită tipului de relație și situației în care are loc interacțiunea.

**Comunicarea vocală** este intrinsec legată de vorbire, având nenumărate aspecte care particularizează semnificația acesteia. Același cuvânt dobândește înțelesuri diferite în funcție de pronunția folosită, intonație, accente, inflexiuni ale vocii, timbru, ritmul vorbirii, pauze semnificative. Vorbirea pe un ton ridicat și cu multe inflexiuni trădează iritare și dorința de a domina într-o dispută, pronunția răspicată și tare a cuvintelor trădează (comunică) mânie, încetineala și monotonia - plictiseală etc.

Pe lângă funcția de comunicare a stărilor emoționale, indicii vocali furnizează interlocutorului o serie de informații suplimentare despre originea socială a vorbitorului, intenții, atitudini față de interlocutor și față de situație etc și constituie un canal important în comunicarea directă, față în față, dar mai ales în cea intermediată de telefon, de exemplu, când suntem lipsiți de indici nonverbal vizuali (mimică, gesturi) care să completeze semnificația mesajului. La cele de mai sus se adaugă și alte semnale vocale, mici icnete de surpriză, oftaturi, mormăieli de aprobare sau dezaprobare, de interes sau încurajare a interlocutorului.

Pauzele nongramaticale (există și pauze gramaticale, care constituie punctuația "sonoră", la capătul unor secvențe de propoziție sau de frază) pe care vorbitorul le interpune în discursul său furnizează indicii despre discursul interior (pauze în punctele critice), căutarea termenilor (pauze înaintea unor termeni neobișnuiți, aleși cu grijă), planul comunicării.

Discordanța dintre cuvinte și diferitele aspecte ale comunicării nonverbale poate fi un indiciu de nesinceritate: **minciuna** este trădată prin contact vizual diminuat, mai multe încuviințări din cap, zâmbete mai rare, mai multe gesturi și mișcări ale corpului, direcționare redusă în orientarea posturală, modificări în cadența vorbirii (vorbire mai rară, cu șovăieli, bâlbăieli), ridicarea vocii și o latență mai mare în răspunsuri. Totuși, nu toate cazurile în care cineva prezintă astfel de modificări ale comportamentului nonverbal este vorba de minciună; ele survin și atunci când persoana este foarte emoționată sau iritată.

## 2.3. Comunicarea eficientă

### Bariere în comunicare

Comunicarea poate fi obstrucționată sau doar perturbată de o serie de factori care se interpun între semnificația intenționată (**E**) și cea percepută (**R**) putând fi legați de oricare din componentele comunicării (emițător, mesaj, canal, receptor) sau de interacțiunea lor.

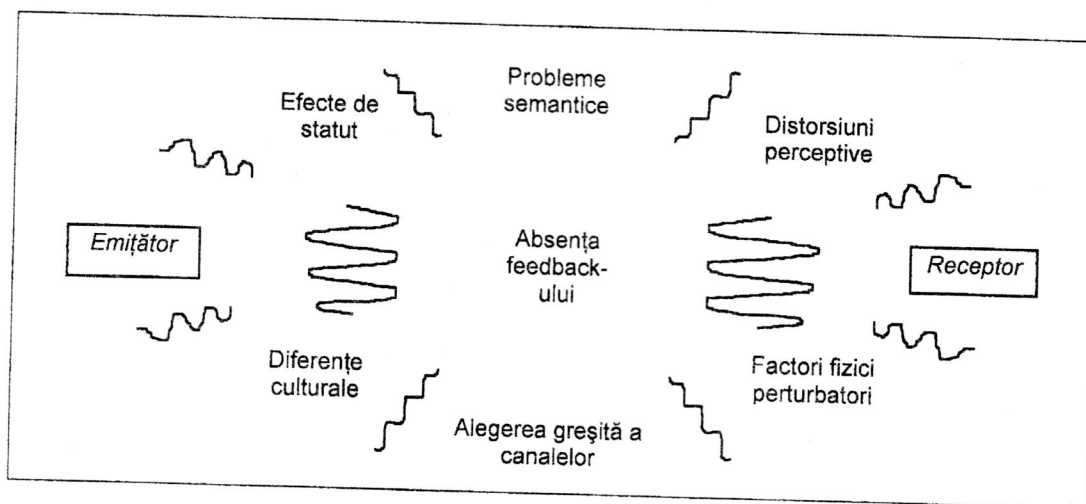


Fig. 2.4. Bariere în comunicare (ap. Ludlow și Panton, p. 11)

- *Efectele de statut*: uneori statutul prea înalt al emițătorului în raport cu receptorul pot cauza răstălmăciri ale mesajului de către acesta din urmă.
- *Probleme semantice*: în organizații, specialiștii au tendința să folosească un jargon profesional, crezând că și ceilalți îl pot înțelege; persoanele cu statut mai ridicat au tendința de a se exprima într-un mod mai sofisticat, greu de înțeles pentru persoane cu un nivel de școlarizare scăzut.
- *Distorsiuni perceptive* pot surveni în cazul în care receptorul are o imagine de sine nerealistă și este lipsit de deschidere în comunicare, neputându-i înțelege pe ceilalți în mod adecvat.
- *Diferențele culturale* se referă la atribuirea unor semnificații diferite (mai ales semnalelor nonverbale) de persoane provenind din medii culturale cu valori, obiceiuri, simboluri diferite.
- *Alegerea greșită a canalelor sau momentelor*: fiecărui tip mesaj îi corespunde canalul cel mai adecvat (de exemplu nu vom trimite o notă de serviciu prin registratură unui colaborator pe care-l putem aborda direct, nu vom folosi telefonul, ci o formă scrisă pentru a semnaliza o stare de fapt care face obiectul unui raport ș.a.m.d.); momentele cele mai nefavorabile pentru a comunica lucruri importante sau a cere situații presante sunt sfârșitul zilei și al săptămânii de lucru (o dispoziție importantă, comunicată vineri la ora 14.30 are puține șanse de a fi integral recepționată).
- *Lungimea excesivă a canalelor*, datorată complicării rețelei organizaționale face comunicarea mai lentă și mai susceptibilă la distorsiune (la fiecare verigă, receptorul devine în al doilea moment emițător și, prin decodificări /recodificări succesive mesajul pierde o parte din informația utilă și se încarcă cu informație redundantă parazită).

- *Factorii fizici perturbatori* pot fi: iluminatul necorespunzător, zgomote parazite, temperaturi excesiv de ridicate /coborâte, ticuri, evenimente care survin în momente cheie ale comunicării (ex: cafelele, un telefon etc.).
- *Absența feedback-ului*: deși comunicarea unidirecțională este mai rapidă decât cea bidirecțională, în timp, emițătorul ajunge “să vorbească în pustiu” neputând verifica dacă mesajul a fost recepționat.

### Modalități de optimizare a comunicării

Studii asupra proporției informație recepționată /emisă au arătat că, la o comunicare necorespunzătoare se înțelege 70% din ceea ce s-a spus, se acceptă 50%, se aplică în practică 25%, se reține pentru o perioadă mai lungă 10%; repetarea ridică nivelul informației memorate până la 50-70%. La comunicarea orală trebuie să ținem cont de faptul că adultul își poate menține atenția 40-50 minute - tot ce depășește această durată, fără a opera pauze care să permită refacerea energetică, are tendința de a se pierde prin incapacitate psihofiziologică de recepție. Este frecvent întâlnit în ședințele “maraton” așa-numitul “efect al vagonului de dormit” - monotonie a unei comunicări face auditoriul să ațipească.

**Mesajul** trebuie să aibă un scop clar; problemele de rezolvat vor fi tratate distinct sub aspectul conținutului (CE), interacțiunilor implicate (CU CINE), atitudinii executantului (CUM); informația va fi organizată logic, în termeni clari, accesibili receptorului; vor fi evitate detaliile exagerate.

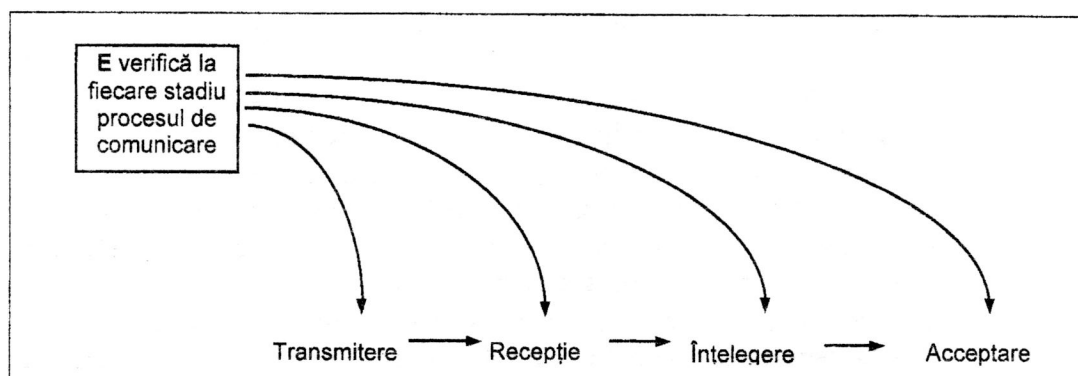


Fig. 2.5. Verificarea comunicării (apud Ludlow și Panton, p. 13)

**Transmiterea** se va face pe canale adecvate conținutului; în cazul comunicărilor scrise vor fi respectate cerințele formale (structură, așezare în pagină, rezumate), și se vor respecta canalele de comunicare definite prin organigramă. În orice organizație există rețele de comunicare formală care permit legarea funcțională a fiecărui angajat cu cel puțin un canal de restul organizației. Toți colaboratorii sunt informați despre existența acestor canale și de necesitatea / obligativitatea de a le folosi; în nodurile rețelei informaționale (secretare, dispeceri etc.) sunt plasate persoane deosebit de competente din punct de vedere comunicațional, care au atribuții referitoare la dirijarea fluxului informațional.

**Recepția:** emițătorul poate facilita înțelegerea și acceptarea prin crearea unor motivații pentru recepția mesajului, trezirea interesului pentru conținut și finalitate, alegerea momentului potrivit.



## **2.4. Comunicarea persuasivă**

Scopul comunicării persuasive este de a convinge una sau mai multe persoane să-și modifice comportamentele, opiniile, atitudinile, să se conformeze normelor de grup, să accepte schimbarea la nivel organizațional. Modificarea poate fi realizată și prin forme autoritare de comunicare: recomandări, dispoziții, ordine, interdicții, dublate de un sistem de sancționare premială și disciplinară, dar conformarea în acest caz este formală, exterioară, „de nevoie”, fără o adeziune care să o facă durabilă. De aceea o acțiune managerială eficientă nu se poate lipsi de această formă specială de comunicare: ea duce la consens și evită tensiunile și consumarea energiilor pentru alte scopuri decât cele comune.

McGuire (ap. Bonoma și Zaltman, 1981) stabilește 6 pași în comunicarea persuasivă, la fiecare pas trebuind să ne punem o serie de întrebări care ne pot ajuta să optimizăm comunicarea:

1. *Prezentarea informației într-o manieră potrivită* - Care este cea mai bună modalitate de prezentare?
2. *Câștigarea atenției receptorului* - Ce canal / mediu de comunicare îmi asigură maximă receptivitate?
3. *Asigurarea înțelegerii mesajului* - Ce așteptări are receptorul pe această temă? Poate el să înțeleagă mesajul meu?
4. *Obținerea conformării* - Care ar fi sursele (intermediare) credibile care ar facilita acceptarea și implicit conformarea?
5. *Asigurarea reținerii și conformării de durată* - Dacă am găsit cele mai bune răspunsuri la întrebările precedente, conformarea va fi durabilă?
6. *Asigurarea comportamentului dorit* - Se manifestă modificările de comportament urmărite? Dacă nu, la ce pas (pași) s-a produs disfuncția? Ce trebuie remediat în etapele ulterioare ale comunicării?

Forma de prezentare a mesajului este deosebit de importantă pentru valoarea lui persuasivă (convingere și schimbarea mentalității): o formă proastă va obosi, plictisi și în final înțelegerea va fi precară, comunicarea nerealizându-și scopul.

**Structurarea mesajului** urmărește ghidarea receptorului pentru o înțelegere corectă și rapidă, prin expunerea ideilor într-o manieră clară, logică, accesibilă (fapte, argumentare /interpretare, concluzii, implicații) și este deosebit de utilă în cazul deciziilor colective pentru susținerea unor propuneri în faza de dezbateră sau în comunicarea unor decizii subordonaților.

**Argumentarea** poate folosi argumente pro și /sau contra:

- folosim numai argumente pro atunci când destinatarul mesajului nu este bine informat asupra problemei, dacă este de acord cu propunerea și dacă anticipăm că el nu va fi expus ulterior la contraargumente;
- argumentele pro și contra sunt utile dacă destinatarul mesajului este bine informat, dacă inițial nu este de acord sau dacă este expus la contraargumente;
- argumentarea mixtă are avantajul de a crea impresia de deschidere și imparțialitate, în caz de nefamiliarizare cu problema previne deruta creată de contraargumente și îl inoculează pe destinatar împotriva argumentelor negative auzite de alții.

**Ordinea de prezentare** a argumentelor este de asemenea importantă:

- o informație favorabilă creează, prin efectul de iradiere (halou), o atitudine favorabilă față de ceea ce urmează;



- dacă destinatarul nu este deosebit de interesat, se începe cu argumentul cel mai "tare" și astfel crește șansa de a-i declanșa interesul și de a-l face să fie receptiv în continuare;
- dacă destinatarul este interesat, argumentele se prezintă gradat, lăsându-l pe cel mai tare la urmă;
- cea mai defavorabilă plasare a argumentului "forte" este la mijloc, printre altele de mică intensitate - de obicei mijlocul unui mesaj se uită cel mai ușor, astfel valoarea persuasivă a argumentului se pierde;
- efectul de *primacitate* (reamintirea preferențială a primei părți a mesajului) este mai frecvent în cazurile în care problema este familiară, de interes pentru destinatar, sau este controversată;
- efectul de *recență* (reamintirea preferențială a ultimei părți a mesajului) este mai probabil dacă problema în cauză este dificilă, nefamiliară sau neinteresantă pentru destinatar;
- dacă sursa comunicării este înalt credibilă în ochii destinatarului este de preferat în general să se înceapă cu argumentele pro și forte, iar dacă sursa este slab credibilă cu cele contra și slabe.

**Motivarea** pentru recepția mesajului este importantă atât pentru înțelegerea lui cât și pentru obținerea conformării, de aceea este bine ca, înainte de prezentarea mesajului propriu-zis, emițătorul să folosească un mesaj preliminar, de "activare" a atenției, care să conțină argumente despre utilitatea problemei în discuție "este important să cunoașteți /faceți....pentru că....Iată informațiile de care aveți nevoie" și abia apoi urmează argumentarea propriu-zisă.

**Concluziile** pot structura sau nu înțelegerea mesajului în sensul dorit și obținerea conformării, de la caz la caz:

- dacă destinatarul este nefamiliarizat cu problema, prezentarea concluziilor la sfârșitul mesajului sporește eficiența persuasivă;
- în cazul în care destinatarul este înalt implicat în problemă, familiarizat, inteligent /competent, critic sau suspicios, este de preferat omiterea concluziilor pentru că el se consideră în măsură să formuleze singur concluzii și vede în prezentarea făcută de emițător o desconsiderare a capacităților sale, o insultă, o încercare de manipulare și dezvoltă rezistențe la persuasiune;
- dacă destinatarul este lăsat să formuleze singur concluziile el se va simți mai puțin manipulat și se va implica mai mult, efectul persuasiv al mesajului fiind mai durabil;
- dacă problema este foarte complexă este bine totuși să formulăm concluzii, indiferent de implicarea destinatarului.

**Efectul probabil al timpului** asupra schimbării de atitudine diferă în funcție de credibilitatea sursei: sursele înalt credibile produc schimbări mai puțin durabile (efectul descrește cu timpul), în timp ce sursele slab credibile produc efecte mai durabile. Alegerea tipului de sursă depinde de rapiditatea cu care dorim să realizăm schimbarea - sursa înalt credibilă este reținută mai ușor, dar se uită conținutul mesajului, în timp ce sursa slab credibilă este uitată mai repede dar conținutul mesajului se reține.

**Conținutul afectiv** al mesajului influențează durata efectului: comunicările amenințătoare sunt mai bine reținute dacă destinatarul se simte capabil să se confrunte cu astfel de situații și are o stimă de sine ridicată. Invers, mesajul va fi uitat dacă destinatarul are o stimă de sine scăzută sau dacă se simte incapabil de confruntare,

datorită *apărărilor eului* (mecanisme care înlătură din câmpul conștiinței conținuturile neplăcute care amenință echilibrul psihic).

**Alegerea canalului** de comunicare se face în funcție de avantajele și dezavantajele fiecăruia în raport cu scopul persuasiunii:

- cu cât sunt folosite mai multe canale cu atât atenția este mai bună și se realizează o mai facilă înțelegere și acceptare a mesajului;
- canalele scrise - rapoarte, dări de seamă, circulare au avantajul că permit o parcurgere a mesajului în ritm propriu, reluări, deci pot fi folosite atunci când argumentarea necesită date (caracteristici, parametrii, diferite date numerice) greu de urmărit într-o prezentare orală cursivă; valoarea sugestivă a argumentelor crește dacă acestea sunt prezentate sub forma unor ilustrații grafice și figurale;
- canalele orale - comunicarea față-în-față are avantajul folosirii mijloacelor expresive metaverbale și nonverbale, care sporesc valoarea persuasivă a cuvintelor (o propoziție spusă pe un ton convins, cu o privire sinceră, pare mai adevărată decât dacă ar fi citită), în plus prezența emițătorului permite demonstrarea modului de funcționare, rezolvarea unor obiecții pe loc.

**Difuzarea mesajelor** presupune folosirea unor intermediari (persoane de legătură, lideri de opinie) care să răspândească mesajele unor terți. Este de preferat ca aceste persoane devenite "sursă" să fie influente (surse credibile), să aibă contacte personale multiple și frecvente cu persoane care nu au contacte între ele (de ex. într-o întreprindere persoana ideală pentru răspândirea unui zvon este curiera, care vizitează pe rând mai multe compartimente și are interesul să-și mențină statutul de persoană bine informată).

Durabilitatea schimbării crește dacă se realizează o afișare publică a implicării persoanei în schimbare: un astfel de angajament implică "obrazul", în sensul că neonorarea angajamentului atrage după sine presiuni din partea grupului în sensul conformării ("opinia publică" este importantă pentru stima de sine).

## 2.5. Aplicații

### Atelierul nr. 2.5.1.

### Ascultarea activă

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Dezvoltarea abilităților de ascultare activă                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Obiective:</b>             | Participanții vor conștientiza importanța ascultării active în comunicare<br>Participanții vor fi capabili să asculte, să rezume, să verifice cele spuse și să susțină interlocutorul în mod activ.<br>Participanții vor fi capabili să evalueze în mod critic comportamentul de ascultare activă al colegilor de triadă.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Parcursul instruirii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Număr de participanți:</b> | Oricâți, organizați în grupe de câte trei.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Tehnici folosite:</b>      | Jocul de rol, observația, discuția.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Durată:</b>                | 20 minute instruire + 35 minute derulare efectivă + 25 minute consemnarea impresiilor în lucrarea de seminar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bibliografie:</b>          | <b>Facultativ:</b> Ludlow, R., Panton, F. (1992) <i>The Essence of Effective Communication</i> . New York: Prentice Hall International                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Mijloace și materiale:</b> | Ghidul lucrării de seminar<br>Ghidul de observație                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Desfășurare:</b>           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sunt explicate importanța și cerințele ascultării active pentru relaționarea interpersonală.</li><li>2. Sunt descrise tehnicile de ascultare activă și situațiile tipice în care este necesară.</li><li>3. Participanții sunt organizați în grupuri de câte 3.</li><li>4. Sunt distribuite rolurile în fiecare grup:<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>A vorbește</b> despre o problemă personală reală, sau o problemă generală care îl preocupă</li><li>- <b>B ascultă și încurajează</b></li><li>- <b>C observă și sfătuiește</b> pe B în privința rolului de ascultător și <b>emite feedback-uri</b> către amândoi</li></ul></li><li>5. Exercițiul se derulează timp de 10 minute, după care rolurile sunt rotate de 2 ori, astfel încât fiecare membru al grupului să aibă ocazia de a juca cele trei roluri.</li><li>6. Sunt comentate impresiile pe care le-au încercat participanții în jocul de rol și sunt consemnate în lucrarea de seminar.</li></ol> |

### Instrucții

Ascultarea activă implică pregătire și disciplină. Este foarte important ca mintea să fie cât mai deschisă și mai receptivă la mesajele (verbale și neverbale) pe care le emite interlocutorul. Pentru aceasta trebuie să:

- vă pregătiți să vă concentrați și să nu vă lăsați distras de influențe exterioare;

## DEPRINDERI DE COMUNICARE

- observați cuvintele și comportamentul expresiv al celuilalt;
- fiți conștient de propriile tendințe (de a asculta integral mesajele concordante cu așteptările proprii și de a asculta parțial sau chiar de a ignora ceea ce contrazice așteptările);
- evitați să ignorați informație relevantă.

**Realizarea practică a ascultării active** presupune:

- să arătați implicare și disponibilitate prin mesaje
  - verbale: "te ascult", "spune-mi..."
  - neverbale: priviți interlocutorul în ochi, aprobați-i spusele cu mișcări ale capului și alte semnale, nu vă agitați, nu dați semne de plictiseală;
- când ascultați :
  - nu întrerupeți și nu încercați să vă impuneți punctul de vedere
  - nu vă repeziți să trageți concluzii înainte ca interlocutorul să fi terminat ce avea de spus;
- folosirea unor tehnici specifice ascultării active:
  - reflectați (reluati) :
    - conținuturile: "ceea ce spui tu este de fapt...."
    - emoțiile: "pari foarte preocupat de ..."
  - vă arătați spijinul: "înțeleg!", "spune mai departe..."
  - verificați: "dacă am înțeles eu bine?" (se reiau părți din mesaj).
  - clarificați: "mi se pare că tu vrei să spui..."
  - structurați: "hai să vedem cum a început..." (se identifică problema și modul de soluționare).

### Situații tipice

Dacă A are o problemă și B îl ascultă, pot exista următoarele situații:

1. B știe soluția și A o va accepta: B îi spune lui A;
2. B știe, dar A trebuie convins: B îi "vinde" soluția lui A;
3. A și B au informații echivalente despre situație: A și B discută;
4. A știe mai mult decât B despre situație: B ascultă și încearcă să obțină mai multe informații.

### Prescripții de rol

A - problema lui trebuie să fie reală, chiar dacă nu este prea importantă; nu este neapărat să fie găsite soluții.

B - receptează atent mesajele și are grijă să emită feedback-ul corespunzător:

- folosește tehnicile de ascultare activă
- urmărește "cuvintele cheie", chiar scăpate din neatenție
- folosește propoziții scurte sau chiar tăcerea
- nu sfătuiește, nu aprobă / dezaprobă, nu promite
- folosește cuvintele lui A
- urmărește emoțiile și motivațiile din spatele cuvintelor

C - sfătuiește interlocutorii în sensul îmbunătățirii comunicării:

- pe B să scurteze frazele dacă vorbește prea mult, să aplice tehnicile de ascultare activă enumerate mai sus
- pe A să fie mai explicit.

**Atelierul nr. 2.5.2.**

**Comunicare orală în public**

- Subiect:** Susținerea unei cuvântări de 3-5 minute în public.
- Obiectiv:** Participanții vor fi capabili să susțină o cuvântare în public, pe o temă familiară, respectând regulile de organizare a conținutului și de prezentare orală.
- Condiții prealabile:** Parcurgerea temelor teoretice 2.1 și 2.2 și un instructaj prealabil despre regulile de bază ale oratoriei.
- Număr de participanți:** Oricâți.
- Durată:** 50 minute.
- Desfășurare:**
1. Se explică regulile de prezentare și de organizare a conținutului într-o cuvântare.
  2. Se cere fiecărui participant să pregătească o cuvântare de 3-5 minute pe o temă care îi este familiară.
  3. Participantul prezintă cuvântarea în fața celorlalți (public).
  4. Celorlalți participanți li se solicită să-l ajute pe vorbitor cu observațiile lor critice despre conținutul și forma prezentării.
  5. Se reiau secvențele 3-4 până ce fiecare participant își susține cuvântarea.
  6. Se discută aspectele mai importante rezultate (greșeli mai frecvente, modalități de remediere) și se solicită participanților să-și împărtășească impresiile avute ca vorbitor în fața unui public.

**Mic îndrumător de retorică**

Pentru a susține cu succes o cuvântare în public trebuie să aveți foarte clar în minte răspunsul la câteva întrebări:

**1. CINE este publicul?**

- Ce caracteristici au persoanele care vor recepta mesajul (vârstă, gen, nivel de instruire, care este istoria relaționării cu aceste persoane – sunt colegi, prieteni, persoane cunoscute / necunoscute)?
- Care sunt așteptările și motivațiile care le fac să fie receptive la mesaj?
- Care este mărimea audienței (număr de persoane)?

Aceste informații vor servi la alegerea limbajului și a formei discursului: în formularea ideilor vom adopta acele expresii și moduri de frazare care sunt familiare publicului și pe care le va înțelege și accepta cu mai multă ușurință.

**2. DE CE ? Care este scopul comunicării (informare, persuasiune)?**



3. **CE** vreți să transmiteți acestor persoane? Înainte de a concepe discursul este bine să vă clarificați propriile idei și să le selectați pe acelea care servesc scopului comunicării.

- Dacă transmiteți prea puține informații în raport cu scopul comunicării riscați ca mesajul să nu fie înțeles.
- A spune tot ce știți despre subiectul respectiv este o greșeală pentru că, în primul rând, nu se poate spune TOT și, în al doilea rând, prea multă informație în comunicarea orală este greu de reținut; veți provoca plictiseală, frustrare, presiune, agresiune! Vorbitorul plicticos devine și antipatic!

5. **CUM** este mai bine să organizăm comunicarea? Care este atitudinea audienței (publicului) față de conținutul comunicării? Este nevoie să recurgem la tehnicile de comunicare persuasivă? Cum organizăm conținutul comunicării? Este o comunicare formală sau informală?

6. **UNDE** și **CÂND** va avea loc comunicarea? Care sunt condițiile de spațiu (caracteristicile sălii, mijloace audio-vizuale) și în ce moment al zilei va avea loc comunicarea? În ce fel influențează aceste particularități natura comunicării?

### *Conținutul discursului (mesajului)*

- Pentru a fi ușor de înțeles, informația trebuie structurată în unități logice legate între ele de un "fir roșu", care să permită urmărirea ideilor.
- În funcție de scopul comunicării, de natura informațiilor și de propria dispoziție, puteți alege o organizare a conținutului în 3 sau în 5 puncte.

#### **Schema unui discurs în 5 puncte**

1. **Titlul** trebuie să fie interesant, atractiv, să conțină o întrebare, o problemă (legată de ideea centrală), care să trezească atenția (atenție la efectul de recență!).
2. **Enunțarea temei** precizează intențiile oratorului (ideea centrală) și orientează înțelegerea de către receptor a ceea ce urmează. În această parte pot fi folosite pilde, anecdote (numai una singură pentru un discurs!), exemple care să constituie o ilustrare intuitivă a principalelor idei din discurs.
3. **Argumentarea** trebuie să conțină idei pro și contra ideii principale.
4. **Părerea personală** se prezintă într-un mod care să influențeze acceptarea ei de către receptor. (punctele 3 - 4 se pot inversa, după caz).
5. **Concluzia** este cea care încheie în mod logic șirul ideilor și de claritatea ei depinde valoarea persuasivă a discursului. (Rețineți că dintr-un mesaj se reține mai ușor începutul și sfârșitul și se uită mijlocul!).

- Structurarea în 3 puncte presupune succesiunea ideilor în următoarea ordine:
  1. Cum s-a ajuns la situația actuală?
  2. Unde ne aflăm?
  3. Ce e de făcut?

**Forma de susținere a mesajului** (comportamentul nonverbal al vorbitorului):

- **Postura** Cuvântările în public se susțin de obicei stând în picioare, pentru a ne manifesta respectul față de public. Această poziție permite vorbitorului o mai bună vedere asupra auditorului și receptarea feedback-ului. Ținuta trunchiului și a capului trebuie să fie dreaptă, pentru a permite o bună respirație, dar și pentru a transmite siguranța de sine.
- **Gesticulația** Este de dorit ca mișcările să fie sigure și puține; nu este recomandată plimbarea, pentru că deplasarea continuă a sursei distrage atenția receptorului de la conținutul de idei (el va fi preocupat să audă mai bine de fiecare dată când poziția emițătorului se schimbă). Măinile lăsate în jos creează o imagine depresivă, împreunate la spate dau impresia de recitare "pe de rost", manipularea diverselor obiecte trădează nervozitate și se transmite auditorului.  
Totuși mâinile trebuie "lăsate să vorbească singure" cu măsură, pentru că gesturile ilustratoare (care se produc cu câteva fracțiuni de secundă înaintea cuvintelor) pregătesc recepția mesajului verbal: receptorul încearcă să descifreze semnificația gestului și confirmarea "ghicirii", prin cuvintele care urmează, îi produce satisfacție ("Aha, e palpitant ce aud!").
- **Mimica** Privirea prietenoasă, deschisă, a vorbitorului creează un efect favorabil asupra recepției verbale. Contactul vizual, privirea directă în ochii interlocutorului / publicului comunică siguranță de sine.  
Zâmbetul are rolul de a transmite intențiile prietenoase și de a detensiona, de a relaxa interacțiunea.
- **Respirația** Fără să ne dăm seama, respirația trădează implicarea noastră în problemă: o respirație ritmică, de tip abdominal, indică relaxare și siguranță de sine; o respirație gâfâită, de tip toracal (de efort), indică o stare emoțională intensă, specifică situațiilor în care ne simțim nesiguri pe noi înșine. Respirația toracală trebuie evitată din cauza dezavantajelor: poate fi menținută un timp scurt pentru că produce oboseală și nu permite o bună emisie vocală.
- **Structura acustică a mesajului** Pentru ca ideile pe care le transmitem să fie corect recepționate este important ca fiecare ascultător să audă distinct fiecare cuvânt. Vorbitorul trebuie să fie atent la modul în care pronunță cuvintele: o articulare rapidă creează dificultăți de înțelegere, receptorul având impresia că vorbitorul își "înghite cuvintele"; vocea caldă, cursivă este mai ușor de urmărit decât cea inegală și poticnită; intonația contribuie la menținerea atenției, ritmul monoton adoarme auditorul.
- **Structura lingvistică** Frazele lungi sunt greu de urmărit, fiind de preferat cele scurte.

### 3. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

#### **Obiectivele temei**

1. Cunoașterea și înțelegerea aspectelor comunicării organizaționale.
2. Dezvoltarea capacității de a identifica factorii care intervin în eficiența comunicării organizaționale.
3. Dezvoltarea abilităților de redactare a unor documente de baza din comunicarea organizațională.
4. Dezvoltarea abilităților de comunicare orală în organizație

#### **3.1. Specificul comunicării organizaționale**

##### **Organizația ca spațiu al comunicării**

Comunicarea este fluxul vital care face posibile performanțele unei organizații. De calitatea și funcționalitatea ei depinde modul în care sunt folosite resursele și sunt atinse scopurile. Eficiența unei organizații se bazează pe specializarea funcțiilor la nivel de compartimente și de indivizi și pe complementaritatea acestor funcții. Din aceste caracteristici de bază ale activității organizaționale rezultă necesitatea schimbului de informații între compartimente, între indivizi, între organizație și mediul său socio-economic.

Orice organizație constă, după cum arată Graham și Bennett<sup>1</sup>, din “premise (scopurile activității comune n.n.), angajați, conducere, echipamente, materiale, fonduri”. În procesul muncii comunicarea joacă un rol esențial pentru că orice sistem sociotehnic presupune existența unui flux informațional care face posibilă funcționarea lui ca întreg. Munca în cadru organizațional necesită coordonarea eforturilor participanților în realizarea unei performanțe. Conducerea comunică angajaților deciziile sale, controlează executarea lor, iar deciziile sunt bazate la rândul lor pe fluxul de informații.

Funcțiile organizaționale ale comunicării sunt următoarele:

- a) Control - să clarifice îndatoririle, să stabilească autoritatea și responsabilitățile.
- b) Informare - să furnizeze baza deciziilor.
- c) Coordonare - să facă posibilă acțiunea comună eficientă.
- d) Motivare - să stimuleze cooperarea și implicarea în atingerea obiectivelor.
- e) Emoțională - să permită exprimarea trăirilor sentimentelor etc.

Comunicarea se realizează atât interpersonal, cât și intraorganizațional (între subunități ale aceleiași organizații) și extraorganizațional (cu persoane sau organizații legate funcțional de activitatea organizației: furnizori, clienți, public, etc.). Fiecare dintre aceste niveluri are grade de complexitate diferite și presupune restricții legate de rolurile organizaționale (superior /subordonat, compartimente de decizie /execuție), norme specifice și structura organizației. Informația circulă prin rețele de comunicare,

<sup>1</sup> Graham, H.T., Bennett, R. (1995), p. 121.

cuprinzând mai multe persoane, grupuri, compartimente, care îndeplinesc atât roluri de emițător cât și de receptor.

### Rețelele de comunicare în organizație

Modul de organizare al activității (natura sarcinilor) determină și organizarea comunicării între participanții la activitatea de grup. Rețeaua de comunicare poate fi definită ca o structură prin care sunt stabilite modalitățile de circulație a informației și rolurile pe care le joacă fiecare participant. Tipul de rețea de comunicare influențează eficiența comunicării, prin accesibilitatea canalelor pentru participanți: există rețele restrictive care permit contactul unei persoane numai cu o anumită parte a rețelei și implicit accesul la un fragment și nu la întreaga informație și rețele flexibile, în care participanții au o mai mare libertate (acces practic nelimitat) de a folosi canalele.

Experimentele de laborator ale lui Leavitt, Bavelas și Barrett pe rețele formate din 5 persoane au pus în evidență următoarele tipuri de rețele de comunicare (vezi fig. 3.1.). Structura rețelelor de comunicare în organizație este mult mai complicată decât cea reprezentată în figura de mai jos. În funcție de natura lor (rețele formale sau rețele informale), structura lor este mai mult sau mai puțin bine definită, dar legitățile pe baza cărora funcționează comunicarea sunt aceleași.

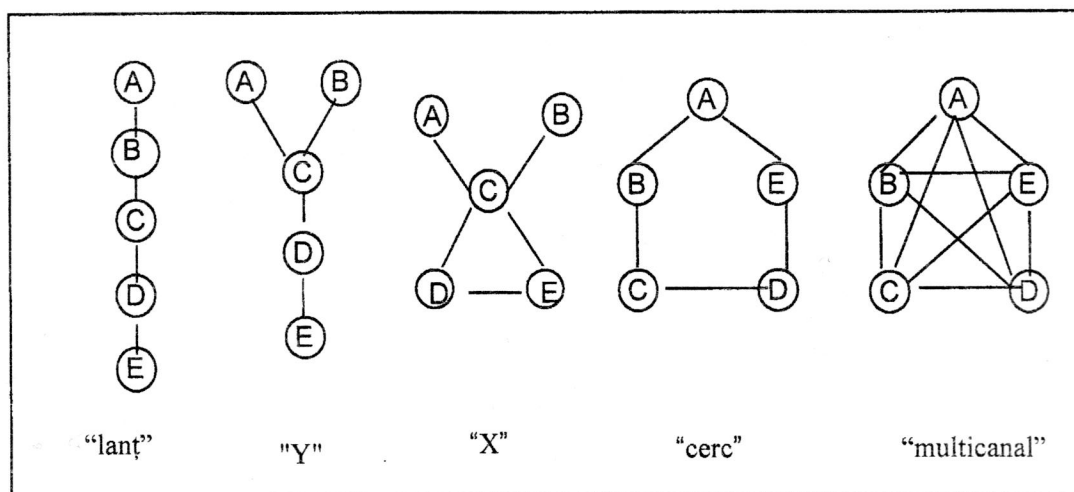


Fig. 3.1. Rețele de comunicare posibile între 5 persoane

În cazul **rețelelor restrictive** (lanț, y, x), care au grade de centralizare diferite (cel mai ridicat pentru x, cel mai scăzut pentru lanț), accesul participanților este inegal, persoana centrală C având la dispoziție mai multă informație decât persoanele de la periferia rețelei; mai mult, ea poate controla circulația informației servind ca punte de legătură între participanți. În timp, prin controlul exercitat asupra circulației informației în rețea, persoana centrală va acumula o putere suplimentară – va putea controla pe ceilalți participanți la rețea prin acordarea / refuzul accesului la informație, adoptând rolul unui lider (informal) în raport cu grupul. Ca atare persoana centrală va avea un grad mai mare de satisfacție derivată din comunicare decât cele periferice, a căror satisfacție este invers proporțională cu distanța față de centru.

**Rețelele flexibile** (cerc, multi-canal) sunt descentralizate, nici o persoană neavând o poziție favorizată, care să-i permită “monopolizarea” informației. Accesul la informație este egal, nici unul din participanți nu are posibilitatea de a face din gestionarea informației o sursă de putere individuală, ceea ce are ca efect o mai mare

satisfacție a participanților decât în cazul rețelelor restrictive. Moralul grupului este mai ridicat decât în cazul anterior.

### **3.2. Modalități de comunicare organizațională**

Comunicarea organizațională poate fi formală (realizată pe canale impuse de structura organizației, de normele existente și de relațiile funcționale dintre persoane, grupuri, compartimente, în conformitate cu reguli explicite și, uneori, implicite) și este preponderent legată de activitatea comună; și informală (informație fără legătură directă cu activitatea, cu o puternică tentă afectivă), canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte. Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați, sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală.

**Comunicarea formală** Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).

Comunicarea poate fi unidirecțională  $E \rightarrow R$ , mai facilă și mai rapidă, sau bidirecțională  $E \rightleftarrows R$ , mai lentă, necesitând răbdare, timp alocat, abilități comunicaționale, dar ducând la decizii mai bune și la acceptarea mai largă a acestora de către executați. Tehnicile de comunicare diferă după sensul de circulație al informației:

- **Comunicare descendentă** poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje la stația radio, dări de seamă, rapoarte în fața adunării generale a salariaților sau acționarilor.
- **Comunicarea ascendentă** poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiterii unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. Tehnici recente de canalizare a insatisfacțiilor salariaților sunt așa-numitele "hot-lines"<sup>2</sup> și "ușa deschisă"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Hot-lines - linii telefonice permanente prin care salariații pot comunica unor persoane special desemnate nemulțumirile, reclamațiile în legătură cu orice aspect legat de munca lor (condiții, relații, salariu, etc.), la care primesc un răspuns sau o rezolvare într-un termen dat.

<sup>3</sup> Ușa deschisă - subalternii au acces oricând / sau în anumite zile la șefii lor pentru a-și comunica reclamațiile, propunerile, etc.



Comunicarea organizațională nu se limitează însă doar la aceste forme; există modalități specifice de comunicare operativă, bidirecțională, între niveluri ierarhice, compartimente diferite ca ședințele, comitetele, interviurile, grupurile de discuție.

În cazul rețelilor formale sensul de circulație poate fi (a) descendent (de la compartimentele /persoanele de decizie spre cei care execută deciziile), (b) ascendent (de la instanțele de execuție spre cele de decizie) și (c) orizontal (între persoane aflate la același nivel ierarhic). În figura de mai jos, comunicarea este realizată pe canale impuse de structurarea ierarhică a activității. Dacă **F** vrea să comunice cu **P**, trebuie să urmeze canalele ascendente **E - D - C - B - A** și apoi descendente **L - M - N - O**. În acest lanț de emițători /receptori, mesajul său ar putea fi supus unor distorsiuni repetate, situație care ar putea fi evitată dacă ei ar putea stabili o comunicare orizontală, mai directă.

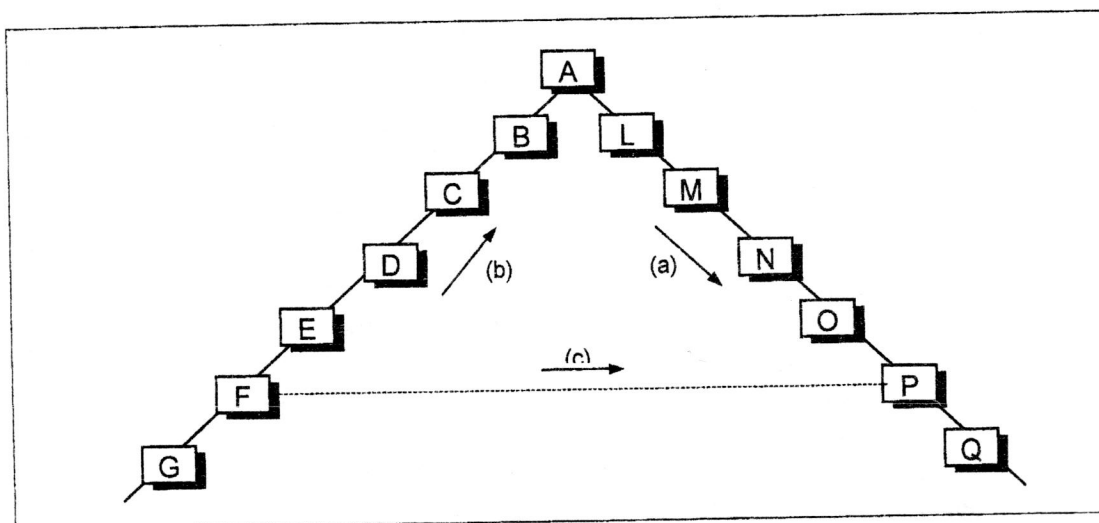


Fig. 3.2. Conceptul punților de legătură al lui Fayol<sup>4</sup>

Există organizații cu structuri de comunicare rigide, care nu permit o comunicare orizontală intra sau extragrupală, ceea ce poate fi un avantaj atunci când activitatea impune așa-numita "unitate de comandă" (cazul structurilor de tip militar) sau, dimpotrivă, un dezavantaj, dacă activitatea cere flexibilitate și dinamism în comunicare (structuri de tip industrial, comercial sau în domeniul serviciilor sau al relațiilor cu publicul). În acest din urmă caz, funcționarul sau muncitorul care trebuie să rezolve o problemă cu ajutorul unui omolog al său din alt serviciu sau atelier, ar irosi mult din timpul său și al superiorilor săi parcurgând întregul lanț **F - E - D - C - B - A - L - M - N - O - P**. Este mult mai practic pentru activitate ca el să aibă posibilitatea comunicării orizontale cu **P**. Este general admis că rețelele ierarhice sunt mai rigide și mai lente, dar permit controlul și întăresc autoritatea, în timp ce o organizare mai puțin strict permite o comunicare mai democratică și mai flexibilă, furnizând participanților mai multă satisfacție.

Unele organizații permit un acces mai "democratic" al angajaților la informațiile din sistem. Bergman<sup>5</sup> (1994) arată că într-o organizație informările predominante sunt descendente, iar pentru informarea ascendentă există 3 reguli implicite:

1. Dacă dorești să fii informat vei afla.
2. Dacă nu ai inițiativă, șefii nu-ți vor trimite informații.

<sup>4</sup> Ap. Luthans, 1985, p. 421.

<sup>5</sup> Bergman, A. (1994), p. 50.



3. Ignorarea a ceea ce ai fi putut să afli dacă aveai inițiativă nu poate fi o scuză invocabilă.

**Comunicarea informală** Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, pentru a schimba informații care nu au o legătură directă cu activitatea. Cu timpul se constituie rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie / antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte.

Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală. Structura rețelelor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și verticală, contactele personale scurtcircuitează rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe comunicare nepermanentă, bi- și multi-direcțională. Formele mai frecvente de comunicare organizațională informală sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise.

O metodă modernă de studiere a canalelor de comunicare informală în organizații este analiza **ECCO** (**E**pisodic **C**omunication **C**hannels in **O**rganization) care are ca scop aflarea momentului în care fiecare persoană recepționează o unitate de informație și care este rețeaua de difuzare a ei. Se lansează un **zvon** și, după un interval de timp, la o anumită oră toți angajații, simultan, sunt rugați să răspundă la un chestionar care are întrebări de tipul: "Când ați auzit ieri informația **X** sau o parte a ei?" cu detalieri a unor aspecte legate de **ce** au auzit, **când**, **care** parte a informației, **de la cine**, prin ce **mijloc** (la telefon, direct, între patru ochi, în grup). Se pot identifica astfel persoanele sursă (emițători), structura rețelei, orientarea ei orizontală și verticală. Analizele astfel realizate au pus în evidență faptul că majoritatea participanților la rețea sunt receptori (pasivi) și emițătorii sunt relativ puțini.

### Comunicare scrisă și comunicare orală

În funcție de natura, scopul și conținutul mesajelor, forma de prezentare poate fi scrisă sau orală. "Vorbele zboară, scrisul rămâne" spune un proverb. Modalitățile de comunicare organizațională (față în față, scrisă, etc.) sunt alese în funcție de natura sarcinii, conținutul mesajului, specificul receptorului. Comunicarea orală este mai rapidă și produce o satisfacție crescută, dar în cazul unor mesaje standard (instrucțiuni, reglementări, norme, rapoarte) este mai potrivită cea scrisă, atât pentru posibilitatea de difuzare mai rapidă și mai uniformă, cât și pentru că poate fi mai utilă în stabilirea responsabilităților în situații de litigiu.

Comunicările scrise sunt folosite în organizație în cazul mesajelor care trebuie să dureze în timp, ori de câte ori trebuie prevenită uitarea sau fixată responsabilitatea într-o manieră lipsită de echivoc. Comunicările scrise pot constitui elemente ale unor înregistrări contabile, pot fi o documente care vor fi păstrate un anumit timp în fonduri arhivistice, pot fi folosite ca probe în justiție. Cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât ponderea documentelor scrise în ansamblul comunicării crește.

Într-o organizație, comunicările scrise pot fi standardizate (toate formularele care sistematizează informații despre diferite aspecte ale activității) sau ocazionale. Traseul comunicărilor scrise poate fi clar fixat (mai ales în cazul comunicărilor standardizate, existând persoane și chiar compartimente specializate care le întocmesc, le dirijează circuitul lor sau care le aprobă, dar există și comunicări scrise ocazionale, care au un traseu mai puțin riguros.

Unele organizații au o descriere clară a tuturor acestor aspecte, sau chiar o reglementare strictă (cele care au implementat deja sisteme de asigurarea calității), în timp ce în altele sistemul funcționează oarecum “de la sine”, în baza tradiției sau doar a activității în sine, fiind caracterizat prin grade diferite de dezordine (sistem haotic de comunicare). În cazul celor din urmă, în momentul implementării unui sistem de calitate pot apărea o mulțime de dificultăți legate de structurarea și formalizarea sistemului și de obținerea unei funcționări de calitate.

Organizațiile care implementează Sistemul de Asigurare a Calității (SAC) au reguli și proceduri complete pentru organizarea fluxului informațional, pentru tipizarea și codificarea tuturor documentelor scrise care circulă în sistem. Sistemul SAC este un bun model de organizare a comunicării scrise, fixând responsabilitățile și asigurând trasabilitatea în domeniul procesării documentelor.

### **Roluri în comunicare**

Rolurile în comunicare sunt manifestări comportamentale ale indivizilor în procesul de comunicare. Așa cum am arătat anterior, persoanele centrale sunt mai active în rețea, mai satisfăcute și dețin, prin însăși poziția lor, o putere potențială rezultată din monopolizarea informației. Ele o pot transpune în fapt reglementând circulația informației între membrii și intrarea informației noi în rețea. Acest rol activ în comunicare se manifestă și în influențarea rezultatului cooperării (performanța în muncă) și în luarea deciziilor.

**Controlorul** informației poate fi și o altă persoană decât persoana centrală a rețelei. Rolul de controlor poate fi jucat de oricine, în circulația ascendentă (subordonatul poate influența decizia superiorilor selectând informația care le parvine) sau în cea descendentă (șeful comunică subordonaților numai ceea ce trebuie să știe și în felul acesta le influențează cooperarea și performanța), numai că părerile participanților la rețea diferă referitor la ceea ce trebuie să știe fiecare). Controlul are aspecte pozitive și negative, ducând la furnizarea unor cantități insuficiente sau excesive, în unele cazuri producându-se baraje.

**Omul de legătură** este o persoană a cărei activitate presupune contacte frecvente cu două sau mai multe grupuri. Ea facilitează coordonarea acelor grupuri informându-le reciproc despre activitățile celorlalte, atunci când ele nu interacționează în procesul muncii. Legătura este necesară mai ales în organizațiile cu diferențiere mare a subunităților sau cu activități cu un grad mare de autonomie.

### **3.2. Variabile procesuale ale comunicării**

Transmiterea mesajului de la emițător la receptor este afectată de o serie de variabile care țin de cei doi agenți, de canal sau de structura mesajului.

**Acuratețea** mesajului este menținerea unității și semnificației prin codificare /decodificare la nivelul emițătorului, respectiv al receptorului și este influențată atât de credibilitatea sursei (E) cât și de structura mesajului. Majoritatea studiilor asupra acestui aspect este realizată la nivelul receptorului. De exemplu superiorii considerați “credibili” erau percepuți ca furnizând informație mai clară. Acuratețea percepută (așa cum receptează destinatarul mesajul) este diferită de cea reală (așa cum a fost emis) și depinde de credibilitatea sursei, de încrederea pe care R o are în ea și de influența pe care acesta o exercită asupra lui R și mai puțin de structura obiectivă a mesajului.

În comunicarea orală, gradul de acuratețe al transmiterii mesajului este mai mic decât în comunicarea scrisă, datorită faptului că înțelegerea de ansamblu a

mesajului este dependentă de calitățile mnemonice ale receptorului: acesta va înțelege în funcție de capacitatea de a evoca cât mai multe unități de informație stocate în memoria de scurtă durată. Cu cât mesajul a fost mai lung, cu atât el va uita mai multe unități de informație și va înțelege în mai mică măsură mesajul.

Comunicarea scrisă previne acest neajuns prin faptul că forma și conținutul mesajului sunt consemnate și păstrate intacte pe un suport exterior (hârtie sau format electronic), pot fi recitite de mai multe ori, în ritmul optim de înțelegere al receptorului, permițând o mai mare acuratețe a transmiterii conținutului mesajului.

Un alt factor care influențează acuratețea este diferența dintre repertoriile de semnificații ale emițătorului și ale receptorului: cu cât această diferență este mai mare, cu atât înțelegerea mesajului de către receptor este mai scăzută, deci acuratețea este mai mică.

**Indexul Flesch**<sup>6</sup> este o metodă de studiere a acurateții recepției mesajelor în comunicarea scrisă, prin care urmărește stabilirea proporției dintre cantitatea de informație citită și cea înțeleasă și reținută, prin calcularea unor aspecte (numărul de silabe reținute din 100 de cuvinte, lungimea medie a unei propoziții reținute - în cuvinte, în funcție de dificultatea textului și nivelul de instruire al receptorului). Rezultatele sunt folosite în analiza gradului de adecvare a instrucțiunilor și reglementărilor la nivelul de înțelegere al celor vizați și eventuala reformulare a mesajelor în forme accesibile.

**Deschiderea** spre comunicare este o variabilă individuală legată de emițător: unii participanți sunt mai deschiși, au mesaje mai directe și lasă să transpară mai multă informație despre ei înșiși, alții sunt mai închiși, mai prudenți. Diplomații de exemplu, sunt foarte închiși, mesajele lor trebuiesc "traduse". Avem tendința de a fi mai prudenți în comunicarea cu persoanele necunoscute și cu cele cu statut social diferit, dar frecvența contactelor favorizează deschiderea. În comunicarea interpersonală există o tendință spre simetrie în atitudinea față de comunicare în sensul că avem tendințe "de a reduce schimburile de informații cu persoane percepute ca închise" și invers". "Comunicarea închisă" are rolul de a menține diferențele de statut și este inițiată și menținută de regulă de cel favorizat.

**Distorsiunea** este reproducerea incorectă a unei informații obiectiv corecte prin exagerarea aspectelor favorabile sau defavorabile, filtrarea unor aspecte, blocarea sau omiterea completă a unor date și poate fi conștientă sau nu. În comunicarea ascendentă, subordonatul poate să blocheze informația negativă importantă pentru scop și să exagereze informațiile pozitive despre sine, ceea ce duce la pierderea abilității superiorului de a discerne informația relevantă de cea irelevantă și la adoptarea unor decizii greșite. Fenomenul se produce mai ales atunci când E nu are încredere în R. Superiorul are tendința de a filtra sau bloca mai puțin informația negativă și de a exagera mai puțin pe cea pozitivă. Comunicarea descendentă este afectată mai mult de control decât de distorsiune în sensul că sunt omise informațiile nerelevante pentru subordonați.

**Excesul de informație** (redundanța mesajului) se produce atunci când E transmite mai multă informație decât poate recepționa R și este mai frecvent în comunicarea organizațională decât deficitul. Organizațiile încearcă să limiteze cantitatea de informație care este accesibilă fiecărui participant la activitate la un nivel optim prin definirea rețelelor de comunicare. Organigrama reprezintă nu numai raporturile funcționale generale între entitățile componente ale organizației, ci și

<sup>6</sup> Apud Muchinsky, 1987, p. 557.

rețelele de comunicare formală care decurg din aceste raporturi. Dirijând fluxul informațional prin rețele prestabilite, informația este distribuită, în funcție de conținutul ei, doar persoanelor care au nevoie de ea pentru activitate.

Problema este de a stabili, după caz, limita de la care începe excesul, aceasta depinzând de calitățile persoanei. Excesul are influență pozitivă asupra satisfacției (persoanele care primesc mai multă informație sunt mai mulțumite) și negativă asupra performanței reale în muncă. Individul are tendința de a dori mai multă informație decât are în mod real nevoie pentru că aceasta îi produce un sentiment de certitudine în luarea deciziilor, chiar dacă acestea sunt de slabă calitate.

**Apărări față de excesul de informație** Atunci când capacitatea de recepție a individului este depășită el se apără prin omisiune (refuză să prelucreze, să decodifice o parte din informație), filtrare (separarea informației relevante de cea irelevantă), aproximare (categorizarea informației după o schemă simplificatoare) sau pur și simplu prin evitarea informației. Excesul de informație poate depinde și de conținutul sarcinii și de feedback-ul rezultatului, dar atunci când el devine cronic poate fi un factor de stres.

**Deficitul de informație** poate să afecteze în sens negativ performanța, mai ales când este legată direct de procesul muncii (persoana nu primește suficientă informație utilă); dar comunicarea nu se referă numai la acest aspect, ci ea privește o serie de alte domenii: comunicare interpersonală, cunoașterea activității colegilor de muncă, a celorlalte grupuri, a conducerii, a obiectivelor organizației. Deficitul de informație este compensat de apariția zvonurilor: ele iau naștere prin emiterea și răspândirea unor opinii de către un lanț sau o rețea de comunicare. Distorsiunea interpretărilor este accentuată de suprapunerea și amplificarea unor opinii ale emițătorilor succesivi și de "creditarea" unor *lideri de opinie*.

### 3.3. Efectele comunicării la nivel individual și organizațional

**Climatul de comunicare** este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizațională. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției. Climatul de cooperare este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt preocupați de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu acționează pe baza unor "agende ascunse". Climatul defensiv este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajați, suspiciune, tendință de a-i domina și controla pe ceilalți, tendință de securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt preocupați mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează și filtrează informația și încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere personală. Climatul de comunicare depinde nu numai de natura organizației, ci și de valorile și tradițiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al rețelilor de comunicare.

**Performanța în muncă** poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizațional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile organizaționale, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și organizațională este considerată ca un factor



important. Cercetările au arătat că feedback-ul - cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii - are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: centrează atenția pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; excesul de feedback poate deteriora performanța în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și inefficient.

Pentru a evita deteriorarea performanței la nivel organizațional prin integrarea lentă a noilor angajați, unele firme au conceput programe speciale de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc.

Un experiment de laborator realizat de Zand<sup>7</sup> a demonstrat că grupurile cu niveluri ridicate de încredere interpersonală și cu o mai mare deschidere sunt mai eficiente în rezolvarea problemelor și în soluționarea conflictelor. Rezultatele au fost confirmate și de un alt studiu al lui O'Reilly și Roberts realizat pe 43 de echipe ale Marinei SUA și pe trupele speciale de asalt ale poliției, au arătat că cele mai eficiente aveau și comunicarea cea mai deschisă și mai fidelă (nedistorsionată).

Nu toate aspectele comunicării contribuie egal la performanță, aceleași frecvențe a comunicării ascendente a doi angajați fiindu-le asociate conținuturi diferite: unul furnizează informații utile deciziei, celălalt cere permanent îndrumări.

**Satisfacția în muncă** este influențată și ea de comunicare, așa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe, *deficitul* de informație și *distorsiunea* creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.

**Eficiența activității la nivel grupal** depinde de natura rețelei (formală / informală) și de structura ei (restrictivă / flexibilă). Rețelele formale sunt destinate circuitului informațiilor necesare bunei desfășurări a activității și, din acest motiv sunt și restrictive: participanții au acces numai la acele informații care le sunt indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât controlul fluxului informațional crește. Rețele restrictive, prin faptul că au circuite informaționale și reguli de comunicare bine definite, au avantajul că permit o execuție rapidă (principala rațiune a unității de comandă) și nu lasă loc pentru deliberări, interpretări individuale. Dezavantajul lor este legat de faptul că nu permit decât în mică măsură realizarea funcției expresive a comunicării, au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

Funcționalitatea rețelilor nerestrictive, fie ele formale sau informale este afectată de lentoarea difuzării mesajelor, de dependența transmiterii de caracteristicile individuale ale participanților (motivație, interese etc) și de tendința spre exces de informație. Avantajul lor constă în faptul că satisfacția generată de accesul la informație mărește coeziunea grupurilor și loialitatea față de organizație.

Existența rețelilor de comunicare informală nu are numai efecte negative asupra eficienței activității. Rezistența la schimbare poate fi contracarată promovând elemente ale schimbării prin aceste rețele: credibilitatea informațiilor va fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.

<sup>7</sup> Apud Muchinsky (1987), pp. 569-570.

### 3.4. Strategii de comunicare organizațională

#### Sisteme de comunicare

Sistemele de comunicare organizațională iau naștere, odată cu organizația, atât la nivel formal, cât și la nivel informal. Un sistem de comunicare organizațională presupune existența unor principii și norme formale (reglementări legale, regulamente interne, proceduri), tradiții, principii, proceduri etc., de natură informală, care guvernează procesul și rezultatele comunicării. La acestea se adaugă rețele de comunicare, mijloace și tehnici de comunicare, roluri comunicaționale îndeplinite de actorii procesului (indivizii și compartimentele), responsabilități.

Un bun sistem de comunicare organizațională scrisă trebuie să se bazeze pe următoarele principii:

- **Eficiență:** documentele trebuie să răspundă nevoilor de comunicare rezultate din activitatea practică a organizației; ele trebuie concepute într-o formă simplă și clară (acuratețe), trebuie să fie complete și întocmite / procesate la timp. Rețelele de comunicare trebuie, la rândul lor, să fie explicit stabilite ca structură și direcție de circulație a informației. Procedurile de procesare trebuie să cuprindă termene și responsabilități de procesare.
- **Transparență:** toți participanții la sistemul de comunicare scrisă trebuie să cunoască conținutul și forma documentelor standardizate, conținutul și forma orientative ale celor nestandardizate, rețelele (circuitul) și procedurile de procesare pentru fiecare document cu care lucrează.
- **Responsabilitate:** fiecare participant la sistemul de comunicare organizațională trebuie să fie conștient de importanța asumării responsabilității pentru emiterea, recepția și procesarea documentelor legate de sarcinile sale de serviciu. Stabilirea unor proceduri standard de participare la sistemul de comunicare organizațională fixează în mod clar responsabilitățile și previne orice ambiguitate și pasare a responsabilității.

#### Programe de comunicare

Comunicarea organizațională eficientă presupune existența unor principii clare, utilizarea unor mijloace și asigurarea bunei funcționări a rețelilor de comunicare existente.

##### Principii

- un bun program de comunicare trebuie să aibă două sensuri (asigurarea feedback-ului);
- subiectele comunicărilor trebuie să aparțină sferei de interes a lucrătorilor;
- comunicările sunt eficiente când au ca obiect fapte și inefficiente când constau în discursuri sau teorii;
- stilul comunicărilor trebuie să fie obiectiv (nici condescendent, nici paternalist, nici "cald", emoțional sau dimpotrivă, vexatoriu).

##### Mijloace

- vizite neoficiale ale conducerii la locurile de muncă au un efect de calm, satisfacție și stimulare, conducerea "invizibilă" are efecte proaste;
- discuții directe șef / subaltern;
- ședințe scurte, în grupuri mici;



- anihilarea zvonurilor prin discutarea deschisă în grup.

### Simptome patologice de evitat

- refuzul șefului de a comunica clar obiectivul de atins;
- teama șefului că subalternul să cunoască obiectivele superioare;
- refuzul șefului de a comunica subalternilor informațiile necesare pentru a-și îndeplini munca.

### 3.5. Influențele parametrilor organizației asupra comunicării

Comunicarea organizațională diferă în funcție de mărimea organizației, de gradul de centralizare, de gradul de incertitudine în activitate:

- în **organizațiile mici** comunicarea este predominant orală, realizată prin contacte directe, orizontală și pe verticală, toți participanții au acces egal la informație, comunicarea scrisă fiind folosită mai mult în relațiile cu exteriorul;
- în **organizațiile mari** predomină comunicarea scrisă, informația circulă mai lent, este diferențiată pe compartimente (nu toți participanții au nevoie în procesul muncii de aceeași informație, de aceea este mai practic pentru toată lumea ca ea să fie selectată în funcție de activitate); cu cât numărul compartimentelor coordonate crește, cu atât rețeaua de comunicare este mai complicată și mai încărcată de informație; datorită lungimii mari a canalelor de comunicare, probabilitatea distorsiunilor este mai mare decât în cazul organizațiilor mici, comunicarea orală este limitată la persoanele care interacționează direct în procesul muncii;
- în **rețelele centralizate** de comunicare accentul cade pe comunicarea verticală (ascendentă /descendentă) și distanța dintre vârful și baza ierarhiei se mărește; informația circulă prin lanțuri ierarhice stabilite, dar nevoia de control diferă după tipul muncii și gradul ei de organizare. De exemplu, la un atelier de reparații auto (muncă autonomă) nevoia de comunicare este mai mare decât la o secție de montaj semiautomatizată dintr-o fabrică de automobile, unde "tactul benzii" controlează ritmul muncii și îndeplinirea sarcinilor, simplificând comunicarea, dar, dincolo de un grad de automatizare, defecțiunile frecvente ale utilajelor cresc nevoia de comunicare între participanți.
- **rețele descentralizate** au o organizare predominant orizontală, cu mai puține niveluri ierarhice; pentru integrarea părților (unitățile de muncă) se folosește mai mult comunicarea orizontală directă, în cazul cooperării pentru rezolvarea sarcinilor de muncă, iar comunicarea verticală are ca scop predominant controlul;
- **gradul de incertitudine** în activitate este variabil de la un domeniu la altul, de la o organizație la alta, dar este puternic dependent de condițiile externe organizației. De exemplu o firmă trebuie să facă față schimbărilor de pe piața produselor și a muncii, din domeniul financiar, al tehnologiei, al resurselor de materii prime; în această ipostază, deciziile strategice devin importante pentru însăși existența organizației. Datorită marii variabilități a factorilor care sunt implicați în decizie, a imposibilității de a-i controla, crește incertitudinea deciziei, ceea ce atrage după sine o nevoie crescută de comunicare intraorganizațională și mai ales extraorganizațională. Comunicarea aduce informație suplimentară și astfel este posibilă reducerea incertitudinii.

### **3.6. Comunicarea managerială**

Managerul, ca persoană care gestionează resursele materiale, financiare și umane ale unei organizații își asumă funcții specifice: planificare, organizare, comandă, coordonare și control. Exercițierea fiecăreia din aceste funcții presupune comunicarea cu ceilalți membrii ai organizației și cu persoane, grupuri sociale și instituții exterioare organizației. Bunul mers al întregii organizații, supraviețuirea ei în mediul social, depinde de modul în care managerul gestionează o a patra resursă, de natură subtilă - informația. S-a spus: informație = putere. De fapt circulația informației - comunicarea - este cea care leagă între ele celelalte resurse. În și prin activitatea sa, managerul stabilește structurile și imprimă stilul de comunicare, își consolidează puterea. Formula de mai sus ar putea fi exprimată: comunicare = putere. Managerul există ca putere reală în organizație și își îndeplinește funcțiile comunicând:

- **Planificarea** activității se bazează pe o amplă informare internă asupra resurselor materiale, financiare, umane, asupra disfuncțiilor și problemelor interne cât și pe informare externă asupra situației de pe piață, a diferitelor evenimente care afectează organizația, informare vitală mai ales în condițiile unei situații dinamice, cum este cea din societatea românească "în tranziție". Calitatea deciziilor luate depinde de calitatea și cantitatea de informație de care dispune managerul la un moment dat. Deciziile manageriale, concretizate în obiective și planuri de realizare sunt apoi comunicate tuturor celor implicați în realizarea lor.
- **Organizarea** - funcție subsecventă planificării, presupune stabilirea și atribuirea de sarcini, determinarea structurilor funcționale, stabilirea termenelor și a parametrilor de executare a sarcinilor (cine, ce, cum, când are de făcut). Alocarea resurselor organizației este mediată de comunicarea internă, deci eficiența organizării depinde, alături de competența managerului, de felul în care se informează și îi informează pe ceilalți.
- **Comanda** - funcția cea mai sensibil determinată de comunicare - constă în direcționarea subordonaților pentru atingerea obiectivelor prin dispoziții, ordine, instrucțiuni. Modul în care managerul își "conduce" oamenii spre obiective, delegarea responsabilităților, motivarea pentru muncă depinde de stilul de comunicare.
- **Coordonarea** resurselor și compartimentelor funcționale pe parcursul realizării obiectivelor, climatul de colaborare, atenuarea tensiunilor, rezolvarea conflictelor și depinde și ele de stilul de comunicare și de tactul managerului.
- **Controlul** constă din verificarea îndeplinirii obiectivelor de către fiecare persoană și compartiment funcțional în condițiile prescrise (termene, calitate etc.), evaluarea performanțelor și comportamentului organizațional al angajaților. Stilul de comunicare, relaționare și conducere se manifestă plenar în interviurile de comunicare a evaluării, discuțiile de disciplinare, analiza rapoartelor subordonaților și întocmirea propriului raport de activitate.

Analize ale ponderii comunicării în activitatea managerială au arătat că timpul alocat acesteia este foarte mare și crește odată cu nivelul ierarhic. Această situație pune încă o dată în evidență importanța abilităților sociale și comunicaționale pentru munca managerului. Munca reală a managerului se concretizează prin roluri interpersonale, informaționale, decizionale.

- **Rolurile interpersonale** sunt jucate de manager ca persoană de legătură între organizație și exterior, între membrii organizației, între diferite compartimente, între persoane și compartimente / instanțe ierarhice. Personalitatea managerului se manifestă în fiecare dintre aceste relații și se modelează prin exercitarea rolurilor.
- **Rolurile informaționale**, manifestate prin gestionarea resursei “informație”, contribuie la căutarea și primirea de informații (interne și din mediu) necesare deciziilor, transmitere de informații utile pentru îndeplinirea sarcinilor de către subordonați, reprezentarea organizației în exterior.
- **Rolurile decizionale**, implicate actului de conducere, se bazează pe primele două categorii și constau în adoptarea de strategii de dezvoltare, schimbare, rezolvarea disfuncționalităților pentru atingerea obiectivelor.

Exercitarea acestor roluri manageriale presupune folosirea funcțiilor organizaționale ale comunicării (informare, coordonare, control, motivare, exprimare emoțională) pentru îndeplinirea funcției de gestiune a tuturor resurselor organizației. Iată câteva exemple de situații de comunicare fără de care munca managerială ar fi de neconceput: participarea la ședințe (operative, de comitet de direcție etc.), discuții telefonice cu personalul din subordine, discuții cu alte persoane din conducere, discuții cu diferiți clienți, furnizori, alte organizații, audiențe, activități de protocol (primirea unor delegații din țară și din străinătate), rezolvarea corespondenței și semnarea mapei, discuții cu liderii sindicali din firmă, consultarea unor materiale de specialitate.

Scopurile comunicării manageriale sunt strâns legate de obiectivele generale ale organizației: informare, comandă și instruire, influențare și convingere, îndrumare și sfătuire, integrare și menținere. Managerul face să circule informația utilă atingerii acestor obiective, coordonează sursele intermediare de comunicare, face să ajungă informațiile utile la timpul potrivit și la persoana potrivită, folosește informația pentru a face clare scopurile organizației pentru angajați, pentru a-i cointeresa și a le crea satisfacția atingerii scopurilor. Adeziunea angajaților la scopurile organizației, “concertarea” și concentrarea eforturilor lor se pot realiza folosind toate formele și resursele comunicării manageriale.

### 3.7. Documente de bază în comunicarea organizațională

**Nota de serviciu** este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoane sau compartimente asupra unor evenimente, măsuri etc. Ea dă esențialul, simplifică secundarul și sacrifică restul. Fiind o comunicare oficială care stabilește responsabilități, nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare, destinatarul semnând de primire pe copie (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici pentru menționarea datei și orei de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota va menționa emitențul și destinatarul (nume, funcție, compartiment) și va fi semnată de primul.

**Procesul verbal** consemnează o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei). Procesul verbal conține:

- constatarea unui fapt, incident, eveniment;
- consemnarea unei mărturii, a unei declarații;

- acordul la care au ajuns două părți;
- rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declarația, rezoluția, acordul, dar nu comentează în nici un fel conținutul. Procesul verbal este datat și semnat de autor și de declaranți sau martori pentru a confirma autenticitatea.

**Darea de seamă** are, de obicei, o întindere mai mare decât procesul verbal și comunică detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca și la celelalte forme de comunicare scrisă, se va menționa data întocmirii, emitentul și destinatarul.

**Raportul** este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune. El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

- să dea date precise despre subiect;
- înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;
- să tindă în final spre prezentarea unor propuneri practice.

### Structura unui raport simplu

Structura unui raport simplu presupune două părți distincte:

#### A. Prezentarea (partea introductivă)

1. *Datele de identificare* (în antet)
  - numele emitentului și calitatea
  - data emiterii
  - destinatarul
2. *Obiectul raportului*
  - titlul și / sau
  - expunerea condensată a faptelor.

#### B. Textul raportului

1. *Corpul raportului*:
  - a) fapte (descriere)
  - b) analiză
    - apreciere asupra faptelor și concluzia aprecierii
    - explicație și concluzia explicației
2. *Concluzii*: propuneri rezultate din analiza și explicația faptelor

### Structura raportului complex

Raportul complex are o întindere de mai multe pagini, de aceea organizarea sa, deși respectă, în linii mari, structura raportului simplu, este ceva mai sofisticată.

#### A. Partea introductivă

1. *Pagina de titlu*:
  - datele de identificare a emitentului și destinatarului
  - data emiterii
  - titlul raportului
2. *Pagina de cuprins*: - cuprinsul raportului cu indicarea numărului paginii pentru fiecare subdiviziune, astfel încât să permită o orientare rapidă a

cititorului asupra conținutului raportului (dacă este vorba de un raport mai lung de 4-5 pagini) sau  
- un rezumat dacă este un raport mai scurt.

**B. Textul propriu-zis al raportului**

1. *Expunerea:*
  - prezentarea subiectului
  - punerea problemei, la care, se poate adăuga, după caz,
  - secțiunea preliminară, care conține explicații complementare despre:
    - conjunctura sau istoricul situației
    - metoda de informare
    - rezumatul secțiunii preliminare
2. *Corpul raportului* cuprinde o analiză detaliată a faptelor, organizată pe probleme; pentru fiecare problemă se va urmări o tratare logică în succesiunea: fapte - analiză - concluzie parțială; după fiecare secțiune parțială problema tratată va fi legată de cea următoare printr-o frază de tranziție. Structura corpului raportului se prezintă astfel:

Dezvoltarea 1 (prima problemă)

- a) constatări (fapte)
- b) analiză (teză / antiteză, avantaje / dezavantaje)
- c) concluzie parțială

Tranziție

Dezvoltarea 2 (a doua problemă)

- d) constatări
- e) analiză
- f) concluzie parțială

Tranziție

Dezvoltarea 3 (a treia problemă)

- g) constatări
- h) analiză
- i) concluzie parțială

**C. Concluziile:**

- se reiau concluziile parțiale c, f, i
- se prezintă concluzia generală
- se fac propuneri

**D. Anexele** Multe rapoarte necesită prezentarea unor date statistice care, dacă ar fi incluse în corpul raportului l-ar lungi peste măsură și ar îngreuija parcurgerea și înțelegerea adecvată a problemelor. Este de preferat ca în corpul raportului să includem doar prezentări sugestive ale faptelor (cum ar fi graficele, diagramele), iar pentru detalii să facem trimitere la anexe (tabele, situații statistice complexe). Tot în anexe pot fi incluse și alte documente care dovedesc temeinicia celor afirmate în corpul raportului: declarații, procese verbale de constatare, fotografii, studii de caz, altele.



### 3.8. Aplicații

#### Atelierul nr. 3.8.1.

#### Comunicare scrisă în organizație

- Subiect:** Darea de seamă și raportul simplu.
- Obiectiv:** Participanții vor fi capabili să redacteze o dare de seamă și un raport simplu, urmând recomandările din paragraful 3.7.
- Condiții prealabile:** Parcurgerea paragrafului 3.7.
- Număr de participanți:** Oricâți.
- Timp:** 50 minute.
- Bibliografie:** Bousquié, G. (1970) *Comment rédiger vos rapports*, 8<sup>ème</sup> éd., Paris: Entreprise Moderne d'Edition.
- Desfășurare:**
1. Se cere fiecărui participant să întocmească o dare de seamă, referitoare la participarea lui la Modulul pedagogic postuniversitar, adresată Directorului DPPD.
  2. Se citește primul material redactat.
  3. Se solicită celorlalți participanți păreri critice despre aspectele formale și de conținut ale dării de seamă.
  4. Se reiau pașii 2-3 de câteva ori.
  5. Se cere fiecărui participant redactarea unui raport pe aceeași temă.
  6. Se citesc câteva rapoarte, similar cu pașii 2-3.
  7. Se analizează elementele comune și diferențele dintre cele două forme de comunicare formală scrisă.

**Atelierul nr. 3.8.2.**

**Participarea la ședințe**

- Subiect:** Performarea rolurilor formale în cadrul unei ședințe
- Obiective:** Participanții vor fi capabili să participe la o ședință pe o temă dată asumându-și roluri formale prescrise (moderator, secretar, participant) și respectând prescripțiile de rol.  
Participanții vor fi capabili să reflecteze critic la comportamentele proprii și ale celorlalți în raport cu prescripțiile formale de rol.
- Condiții prealabile:** Parcurgerea temelor teoretice din capitolul 3 și un instructaj prealabil despre regulile de bază ale participării la ședințe.
- Număr de participanți:** Oricâți, în grupuri de maximum 12 persoane.
- Tehnici folosite:** Jocul de rol, observația și autoobservația, dezbateră.
- Durată:** 30 minute joc de rol + 20 minute analiză.
- Desfășurare:**
1. Se explică caracteristicile unei bune ședințe și prescripțiile fiecărui rol.
  2. Se alege o agendă a ședinței, care să implice dezbateră a unei probleme și luarea unei hotărâri.
  3. Se fixează limita de timp a ședinței (50 minute).
  4. Se aleg un moderator și un secretar de ședință.
  5. Se parcurge etapa jocului de rol.
  6. Se cere participanților să identifice comportamentele productive și contraproductive în raport cu obiectivul ședinței pe baza observației și autoobservației.

**Specificul comunicării în cadrul ședințelor**

**Pregătirea ședinței**

Responsabilul cu organizarea ședinței trebuie să țină cont de următoarele:

- Obiectivul întâlnirii trebuie să fie clar – (ce trebuie să se obțină la sfârșitul ei) – enunțat în termeni concreți.
- Pregătirea propriu-zisă a ședinței cuprinde următoarele etape și condiții care este bine să fie respectate:
  1. identificarea persoanelor care trebuiesc invitate;
  2. stabilirea unui loc adecvat și a unui interval de timp (limitat!) convenabil tuturor participanților;
  3. participanții vor fi anunțați din timp asupra temei ședinței pentru a se putea pregăti; eventual li se poate înmâna / trimite un material informativ de 1-2 pagini despre problema în discuție și despre contribuțiile așteptate din partea lor (eventual minutele unor ședințe anterioare) și o agendă a ședinței (ordinea de zi) cu timpul alocat (estimativ) fiecărui punct;

4. stabilirea unui moderator de şedinţă care să gestioneze adecvat timpul alocat şi să medieze dezbaterile;
5. stabilirea unui secretar de şedinţă care să asiste organizatorul şi moderatorul în activităţile lor.

### **Derularea şedinţei**

Etapele unei şedinţe sunt următoarele:

1. Primirea participanţilor.
2. Enunţarea ordinei de zi şi prezentarea participanţilor; acord asupra modului de desfăşurare a discuţiilor.
3. Enunţarea problemei de rezolvat şi discuţii.
4. Rezumarea soluţiilor propuse şi discutarea implicaţiilor acestora.
5. Acord/ decizie asupra strategiei/ modului complet de rezolvare a problemei:
  - ce activităţi vor fi realizate şi la ce termene
  - care sunt rezultatele aşteptate/ indicatori de eficacitate
  - care sunt responsabilităţile fiecărui participant (reprezentant)
  - când va avea loc următoarea întâlnire a grupului (dacă este necesară)
6. Întocmirea unei minute de şedinţă care va fi remisă tuturor participanţilor.

### **Reguli de procedură pentru participanţi**

- Pregătiţi-vă pentru a contribui în mod activ la rezolvarea problemei
- Ascultaţi cu atenţie / activ spusele celorlalţi şi manifestaţi consideraţie faţă de contribuţia fiecăruia.
- Formularea ideilor Dvs. trebuie să fie clară, constructivă, la obiect şi, mai ales, scurtă.
- Organizarea ideilor într-o luare de cuvânt trebuie să aibă o organizare logică:
  - începeţi cu poziţia de pe care formulaţi intervenţia (cine sunteţi şi care sunt competenţele pe care le aduceţi în grup)
  - motivaţi contribuţiei (de ce)
  - arătaţi care sunt faptele care credeţi că trebuiesc luate în considerare
  - analizaţi implicaţiile şi interacţiunile
  - formulaţi concluzia (concluziile) şi propunerea (propunerile).
- Respectaţi opinia fiecăruia chiar dacă nu sunteţi de acord cu ea.
- Dacă doriţi să criticaţi ideile unui participant, arătaţi-vă mai întâi consideraţia faţă de aportul său şi apoi argumentaţi pro şi contra fiecare idee în parte, într-o manieră constructivă (faţă de obiectivele şedinţei şi în perspectiva relaţiei cu persoana respectivă).

#### **.....Şi câteva NU-uri importante !!**

- **NU** uitaţi nici un moment obiectivul şedinţei!
- **NU** vă angajaţi în dispute violente sau polemici cu ceilalţi participanţi. Rezumaţi-vă la argumentarea logică, bazată pe fapte, şi nu la cea emoţională.
- **NU** monopolizaţi discuţia!
- **NU** vă lansaţi în digresiuni!
- **NU** ironizaţi pe ceilalţi participanţi.

### ***Caracteristicile unei bune ședințe***

- Are obiective și ordine de zi clare (agenda).
- Atmosfera este plăcută.
- Membrii se ascultă unul pe celălalt.
- Sunt folosite mijloace de vizualizare.
- Participă toți membrii.
- Neînțelegerile sunt rezolvate într-o manieră corectă.
- Concluziile / deciziile / măsurile adoptate sunt enunțate cu claritate.
- Toți sunt de acord asupra etapelor de acțiune.
- Responsabilitățile care decurg din decizii sunt precis stabilite și acceptate.
- Implementarea deciziilor este urmărită cu acuratețe.

### ***Reguli de aur pentru o ședință eficientă***

1. Are un moderator și un secretar.
2. Agenda ședinței este anunțată din timp participanților.
3. Agenda menționează scopul fiecărui punct la ordinea de zi, timpul alocat lui și are punctele ordonate în funcție de prioritate.
4. Locul de desfășurare este potrivit (confortabil, nu se permit întreruperi).
5. Procedurile de decizie sunt agreeate de toți participanții.
6. Este analizată îndeplinirea hotărârilor luate în precedentă ședință.
7. Problemele ridicate de neîndeplinirea unora dintre aceste sarcini poate fi discutată, dar nu se va irosi prea mult timp cu ele.
8. "Agenda ascunsă" va fi adusă la lumină dar, fie că va fi discutată foarte operativ, fie că va fi amân timer pentru o altă ședință.
9. Ședința va începe și se va sfârși la orele anunțate.
10. Se va întocmi o minută de ședință, cu deciziile luate și sarcinile repartizate, fiecare participant primind câte un exemplar.

### ***Structura unei agende eficiente***

- ◆ Să fie suficient de detaliată.
- ◆ Să indice posibili contributori.
- ◆ Să aibă anexate documentele mai importante.
- ◆ Să indice scopul fiecărui punct din ordinea de zi.
- ◆ Să aloce suficient timp pentru fiecare punct.
- ◆ Să fie întocmită și distribuită la timp.

### ***Rolul moderatorului***

Înainte de ședință, moderatorul trebuie să :

- Anunțe participanții din timp despre locul, ora, agenda ședinței și resursele necesare fiecărui participant (diferite documente etc).
- Să facă aranjamentele necesare pentru buna desfășurare a ședinței (organizarea spațiului, a facilităților, protocolul).

În timpul ședinței, moderatorul trebuie să:

- Să aibă grijă ca ședința să înceapă la timp și să se sfârșească la timp.
- Să reamintească participanților agenda – punctele la ordinea de zi, scopul și timpul alocat fiecăruia.
- Să vegheze la respectarea ordini de zi și a timpului alocat pentru fiecare punct.
- Să mențină climatul constructiv și destins.
- Să fie imparțial și să încurajeze participarea tuturor.
- Să controleze membrii dogmatici sau agresivi într-o manieră diplomatică.

- Să se asigure că toată lumea a înțeles clar ce decizii au fost adoptate și ce sarcini au fost trasate.

După ședință, moderatorul trebuie să:

- Se asigure că minutele de ședință au fost redactate și trimise fiecărui participant.
- Să urmărească îndeplinirea deciziilor și a sarcinilor.

### **Competențele unui bun moderator**

Un bun moderator trebuie să:

- Știe să asculte.
- Să pună întrebări care să ajute interlocutorii să-și precizeze ideile.
- Să-i antreneze pe ceilalți în discuție.
- Să “recompenseze” prin recunoaștere contribuțiile pozitive.
- Să prevină tensionările atmosferei și să aplaneze conflictele cu tact.
- Să armonizeze opiniile și contribuțiile și să “construiască” un punct de vedere comun / negociat.
- Să obțină acordul participanților.
- Să formuleze concluzii.

### **Comportamente dificile, care tensionează sau reduc eficiența ședințelor**

- Critica la adresa moderatorului sau a celorlalți membri.
- Întrebări inutile.
- Contestarea sarcinii și refuzul de a o îndeplini.
- Tăcerea.
- Vorbitul excesiv (al celor cărora le place să se audă vorbind).
- Generalizarea și teoretizarea.
- Anecdotele deplasate.
- Referirile la propriul statut / poziție.

### **Cum pot fi prevenite sau evitate de către moderator?**

- ☺ Nu reacționați defensiv!
- ☺ Nu vă angrenați în dispute!
- ☺ Dacă “puneți pe cineva la punct”, faceți-o cu tact, nu-l umiliți!
- ☺ Pe vorbăreți și pe “cârcotași” îi puteți invita să fie mai clari, preciși, concisi.
- ☺ Apelați la sprijinul grupului!
- ☺ “Recompensați” cu un zâmbet sau o altă formă de aprobare non-verbală comportamentele “bune” și dezaprobați, în același mod subtil, pe cele inadecvate!



#### 4. COMUNICAREA ÎN GRUPURILE ORGANIZAȚIONALE

##### **Obiectivele temei**

1. Cunoașterea și înțelegerea caracteristicilor și funcționării grupurilor.
2. Cunoașterea și înțelegerea funcționării relațiilor interpersonale în grupurile de muncă
3. Formarea capacității de identificare a comportamentelor specifice diferitelor tipuri de roluri informale.

##### 4.1. Grupurile în viața socială

Din punct de vedere psihosociologic, grupul poate fi definit ca un ansamblu de persoane între care există legături integrative de tip funcțional, comunicativ, afectiv și normativ. Membrii grupului au scopuri comune, desfășoară activități comune, comunică și stabilesc relații care au o anumită evoluție în timp. Prin natura sa, societatea umană are o organizare grupală, fiind formată din grupuri mari (popoare, etnii, clase sociale) care includ diverse alte tipuri de grupuri mijlocii și mici (colective de muncă, clase de elevi, grupuri de prieteni, familii, cupluri).

Fiecare individ aparține de-a lungul vieții mai multor astfel de grupuri. Deși aparțin aceluiași grup social mare (cetățenii unui oraș, ai unei țări) persoanele aflate întâmplător într-un loc public - stadion, compartiment de tren etc. pot comunica, pot coopera în acțiuni comune, pot stabili relații pasagere de simpatie / antipatie, fără a constitui, în sensul definiției de mai sus, un grup, deoarece unui astfel de ansamblu de persoane îi lipsesc una sau mai multe din trăsăturile definitorii ale grupului: scop, activitate, valori, norme comune, durata în timp a relațiilor. O astfel de aglomerare incidentală sau grupare spontană, indiferent de mărimea ei, poate fi considerată, din punct de vedere psihosociologic, mulțime, gloată, dar nu grup.

##### **Clasificarea grupurilor**

a) Mărimea poate constitui un prim criteriu de clasificare a grupurilor:

- **Grupurile mari** - popoare, clase sociale, etnii se caracterizează prin relații sociale stabile, dispun de un instrument de comunicare (limba), au o durată mare în timp, iar rezultatele activității comune se obiectivează în cultura materială și spirituală. Ele constituie obiect de studiu pentru sociologie.
- **Grupurile mici** - sunt formate dintr-un număr restrâns de membri, între care există relații directe, "față în față" (spre deosebire de grupurile mari, ai căror membrii, practic, nu-i pot cunoaște pe toți ceilalți); funcționarea grupului mic presupune un sistem bine precizat de statute și roluri, norme și reguli recunoscute și acceptate de toți, relațiile fiind caracterizate prin durată și evoluție în timp.

b) După criteriul tipului de relații existente între membri distingem:

- **Grupuri primare** - în care există posibilitatea ca fiecare membru să-i cunoască pe ceilalți, să interacționeze și să comunice cu fiecare în mod direct;

În acest sens, grupul mic este totodată și grup primar pentru că satisface toate cerințele susmenționate: echipa de lucru, muncitorii dintr-un atelier, funcționarii dintr-un birou sau serviciu, elevii dintr-o clasă, studenții unei grupe muncesc sau învață într-un spațiu care le permite să interacționeze direct.

- **Grupurile secundare** au, de regulă, un număr mai mare de membri și sunt compuse din subgrupuri primare; membrii lor se cunosc mai mult sau mai puțin, iar relațiile fiecăruia cu ceilalți sunt preponderent indirecte; din acest punct de vedere majoritatea grupurilor organizaționale sunt secundare (ex. angajații unei firme de mărime mijlocie sau mare).

c) După tipul de normativitate<sup>1</sup> existent în cadrul grupului pot fi întâlnite:

- **Grupuri formale**, caracterizate prin relații instituționalizate (prescrise prin modul de organizare al grupului), interacțiunile membrilor fiind guvernate de un număr mare de reguli. Grupurile organizaționale, indiferent de mărimea lor, sunt formale, pentru că relațiile dintre membri se stabilesc pe baza statusului organizațional, a poziției și funcției fiecărui individ; apartenența la grup este și ea reglementată de relațiile contractuale dintre individ și organizație: scopul comun este precis definit, regulile și numele sunt explicite și impuse (orice organizație are un regulament de organizare-funcționare), durata în timp este predeterminată.

- **Grupurile informale** se constituie paralel sau în afara grupurilor formale, adeziunea sau apartenența la grup și relațiile interpersonale au un caracter spontan, bazat pe afinități, interese comune, simpatie; activitatea comună este variabilă și nedeterminată, relațiile sunt mai puțin reglementate, statusurile și rolurile se conturează și evoluează mai puțin rigid, durata în timp a grupului este nedeterminată.

În orice organizație grupurile formale sunt constituite după criteriul activității comune: atelierul X produce un anumit subansamblu al produsului fabricii, biroul Y îndeplinește un anumit tip de activitate funcțională; apartenența la grup este dată de specializarea și complementaritatea muncilor realizate de fiecare participant și nu de preferințele sale interpersonale, de simpatii sau antipatii.

Subordonarea grupurilor formale mici și constituirea grupurilor mijlocii este realizată pe același principiu funcțional: mai multe echipe formează un atelier, fiecare secție este compusă din mai multe ateliere, serviciile funcționale sunt compuse din mai multe birouri, ș.a.m.d. Paralel cu existența și funcționarea grupurilor formale iau naștere grupuri informale, a căror activitate poate interfera și stânjeni bunul mers al organizației sau, dimpotrivă, îl poate optimiza.

Constituind veriga de legătură între nivelul social și cel individual, grupul îndeplinește următoarele funcții:

- funcția de realizare a sarcinii, care constituie însăși rațiunea de a fi a grupului
- funcția de satisfacere diferențiată a trebuințelor membrilor grupului
- funcția de menținere a limitelor grupului (coeziune și autoreglare), fără de care nu ar fi posibilă realizarea primelor două.

---

<sup>1</sup>Normativitate - reglementare a relațiilor prin intermediul unor prescripții (reguli, valori, norme)

## 4.2. Grupurile organizaționale

### Formarea grupurilor de muncă

Tendința de grupare formală și informală a indivizilor în cadrul organizațiilor este dictată de o serie de cauze obiective (ținând de sarcina de muncă) și subiective (individuale și sociale):

- Majoritatea sarcinilor de muncă presupun competența și efortul mai multor persoane, de aceea grupurile formale se constituie pe baza specializării și complementarității funcționale; grupurile informale apar din necesitatea de a opune rezistență la unele presiuni ale conducerii, de a se securiza, de a obține unele avantaje, putere, de a-și apăra drepturile.
- Prin cadrul normativ pe care îl impune individului, grupul exercită o formă de control social: există reguli implicite și explicite referitoare la rezolvarea sarcinilor, la ce este conduită acceptabilă în organizație (grup formal); atitudinile și opiniile celorlalți pot contribui la conformarea individului (în ambele tipuri de grup).
- Pentru individ, grupul reprezintă un cadru de satisfacere a nevoilor sociale, de afirmare și raportare valorică, un mediu în care își dezvoltă capacitățile, beneficiază de experiența comună, învață de la cei mai vechi; securitatea și stimularea create de grup încurajează inițiativa și creativitatea; grupul oferă sprijin în situații dificile (ex. conflicte cu conducerea); prin toate acestea, munca în grup poate constitui o sursă de motivație și satisfacție.

### Evoluția grupurilor

Modul în care se structurează relațiile interpersonale în cadrul grupului și evoluează fenomenele psihosociale influențează atât eficiența lui în activitatea comună, cât și moralul participanților. Bass și Ryterband (1971), studiind viața grupurilor, au ajuns la concluzia că, indiferent de natura activității comune, ele parcurg aceleași stadii de evoluție:

1. **Acceptare reciprocă:** la început membrii grupului manifestă neîncredere reciprocă și teamă de nepotrivire, se comportă conformist, rezervat, ritualizat (folosesc formule de politețe distante, pun întrebări puține, abordează teme neutre, discută relativ puțin). Problemele specifice acestei etape sunt cele legate de simpatie / antipatie și instituirea raporturilor de putere / dependență, de încercările unora de a se impune și de a dobândi o poziție privilegiată, de dominare a celorlalți.
2. **Comunicare și decizie:** odată clarificate raporturile, începe o etapă de comunicări deschise, indivizii își exprimă trăirile; se stabilesc reguli de conduită, strategii de decizie și rezolvare de probleme; capătă o importanță tot mai mare consensul și apar sentimentele de apartenență și solidaritate.
3. **Motivație și productivitate:** depășirea celei de-a doua faze creează satisfacție legată de participarea la grup, membrii se simt implicați în activitatea grupului, cooperează și acest lucru duce la creșterea productivității în cadrul activității comune.
4. **Control și organizare:** grupul a ajuns într-o etapă matură a existenței sale, când munca este împărțită prin consens și considerarea competențelor individuale; organizarea grupului este flexibilă și adaptabilă la schimbare.

## DEPRINDERI DE COMUNICARE

Mult mai cunoscută este etapizarea lui *Tuckman* (*Forming, Storming, Norming, Performing, Mourning*):

### *Stadiul formării*

| Preocupări în domeniul:                      |                     | Comportamente caracteristice în domeniul:  |                                                                   | Cerințe pentru a putea progresa: |
|----------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Personal / interpersonal                     | Sarcinii            | Personal / interpersonal                   | Sarcinii                                                          |                                  |
| incluere, apartenență, respingere, acceptare | orientarea sarcinii | politețe, precauție, evitarea conflictului | se pun întrebări de genul: ce trebuie făcut? care sunt scopurile? | depășirea conflictelor           |

În acest stadiu individul ia cunoștință de scopurile și structura grupului, de compoziția sa și de cadrul de referință; sunt importante în această etapă structura ierarhică existentă la nivel formal, tipul de conducere promovat de organizație, normele de conduită, rolurile și responsabilitățile individuale; participanții sunt tensionați, încearcă să facă impresie, să se “testeze” unul pe celălalt, să-și stabilească identitatea în grup.

### *Stadiul structurării*

| Preocupări în domeniul:                      |                                | Comportamente caracteristice în domeniul: |                                                                                        | Cerințe pentru a putea progresa:   |
|----------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Personal / interpersonal                     | Sarcinii                       | Personal / interpersonal                  | Sarcinii                                                                               |                                    |
| controlul puterii, statut, autoritate, stres | organizare, programare, reguli | certuri, criticism                        | întrebări de genul: care sunt regulile jocului? cum se va face evaluarea rezultatelor? | stabilirea statutelor și rolurilor |

Membrii grupului se cunosc mai bine, se manifestă mai deschis și mai intens; din această cauză apar neînțelegeri, provocări, conflicte, ostilitate; dacă acest impas este trecut cu succes, grupul își consolidează structura.

### *Stadiul normării*

| Preocupări în domeniul:                                                             |                                        | Comportamente caracteristice în domeniul:                                           |                                                              | Cerințe pentru a putea progresa:  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Personal / interpersonal                                                            | Sarcinii                               | Personal / interpersonal                                                            | Sarcinii                                                     |                                   |
| afecțiune, manifestarea deschiderii, a-i asculta pe ceilalți, a face parte din grup | fluxul informațiilor și al operațiilor | coeziune, preocuparea pentru grup, se fac glume, se consolidează spiritul de echipă | schimbul de informații, dorința de a schimba unele atitudini | încrederea în sine și în ceilalți |

Ostilitatea și conflictul sunt controlate, se stabilesc repere și standarde de grup și se conturează norme proprii de conduită, membrii grupului acționează prin consens. Dacă grupul are scopuri proprii divergente de cele ale organizației, cooperarea și adeziunea individuală poate acționa împotriva performanței în muncă (de ex. membrii grupului pot impune prin consens limitarea productivității individuale pentru a nu da

## DEPRINDERI DE COMUNICARE

conducerii ocazia să mărească normele de muncă, stabilite de obicei la nivelul performanței medii).

### *Stadiul performanței*

| Preocupări în domeniul:                                    |                                                          | Comportamente caracteristice în domeniul: |                                                               | Cerințe pentru a putea progresa: |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Personal / interpersonal                                   | Sarcinii                                                 | Personal / interpersonal                  | Sarcinii                                                      |                                  |
| independență și interdependență, implicare înaltă, căldură | rezolvarea problemelor într-o manieră mereu mai creativă | acord sau dezacord                        | adaptarea la schimbări, oferirea de sprijin, exigență de sine | -                                |

Consolidarea relațiilor și a normelor de grup duce la centrarea activității pe scopuri și performanțe comune; este etapa în care eforturile sunt convergente și grupul își manifestă din plin influența stimulatorie asupra fiecărui membru.

### *Stadiul disoluției*

| Preocupări în domeniul:  |                    | Comportamente caracteristice în domeniul:                                                        |                                                                                         | Cerințe pentru a putea progresa:                                   |
|--------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Personal / interpersonal | Sarcinii           | Personal / interpersonal                                                                         | Sarcinii                                                                                |                                                                    |
| ruperea relațiilor       | sentimente confuze | conflict și furie împotriva liderului, concomitent cu sporirea coeziunii între membrii "de rând" | scăderea dramatică a competenței de grup, letargie, încercări sporadice de a lucra bine | relansarea evoluției unui nou grup sau orientarea spre noi scopuri |

Acest stadiu se poate instala după oricare din cele precedente, dacă nu sunt îndeplinite cerințele de progres specifice, dar de regulă se instalează atunci când sarcina comună se apropie de sfârșit.

Formarea grupurilor de muncă este favorizată de îndeplinirea unor condiții: apropierea fizică între indivizi și sarcinile de muncă legate între ele, fie prin succesiunea operațiilor, fie prin scopul comun, înlesnesc interacțiunea și comunicarea; totuși, stabilirea unor relații durabile între toți membrii grupului este dificilă dacă numărul lor este mai mare de 12 (număr considerat de unii specialiști ca limita superioară a grupului mic) și dacă între membri există mari diferențe de statut, abilități sau educație. Coalizarea indivizilor aflați în același loc de muncă și structurarea lor grupală poate fi favorizată de amenințarea externă. Apariția spontană de grupări informale este paralelă cu constituirea celor formale și ea răspunde trebuințelor afective, de reputație, de putere ale membrilor. Este inevitabil ca în orice organizație să apară grupuri și rețele de influență și interese, grupuri de presiune, sindicate sau, pur și simplu, grupuri care își petrec timpul liber împreună.

### 4.3. Interacțiunea socială în cadru organizațional

#### **Statut și rol în interacțiunea socială**

**Statusul** Fiecare persoană ocupă o anumită poziție (status) în sistemul relațiilor sociale, în virtutea căreia are un ansamblu legitim de așteptări față de cei care ocupă poziții în cadrul aceluiași sistem. Statusul poate fi definit ca un loc al individului în societate, cu drepturile și îndatoririle presupuse de această poziție.



Făcând parte simultan din mai multe subsisteme sociale (familie, grup de muncă, grup de prieteni) persoana posedă un "set de statusuri" strict individualizat. O parte din aceste statusuri îi sunt atribuite, ea neavând nici o opțiune (statusul de vârstă, sex, rasă, etnie, cetățenie), în timp ce altele sunt achiziționate, persoana optând și depunând eforturi pentru a le dobândi (statusul profesional, uneori cel economic etc.). În fiecare situație, relația se derulează pe baza unui status actual, legat de respectiva situație, celelalte fiind latente.

La locul de muncă, o persoană este ghidată în relațiile sale de statusurile celorlalți în raport cu propriul status. Pentru a facilita această orientare în situație, organizațiile mari ca număr de angajați dispun de un sistem de semne și simboluri distinctive care marchează statusul organizațional (formal): uniforma și însemnele de grad în organizațiile de tip militar, tipul și culoarea salopetei sau a halatului în întreprinderile industriale, ecusoanele de forme și culori codificate, mărimea și mobilierul biroului în instituții ș.a.m.d.

Relația se derulează în virtutea acestor așteptări ale persoanei față de comportamentele celorlalți: dacă **A** este șef, în virtutea acestui status formal el se așteaptă de la subalternul său **B** ca acesta să-i recunoască dreptul de a-i da dispoziții, să le execute, dar, în același timp, el este conștient și de obligațiile pe care le are, în calitate de șef, față de acesta. **B**, la rândul său are un tip de drepturi și îndatoriri în raport cu **A** și alt tip față de colegii lui **C** și **D**.

Dar **A** poate fi, în același timp prieten (status informal) cu **E**, care este subordonat altui șef. Drepturile și îndatoririle lui față de acesta sunt diferite, chiar dacă, sub aspect formal, diferențele ierarhice sunt aceleași ca în primul caz. Dacă **E** ar fi subordonatul lui este posibil ca, în anumite situații, cele două statusuri să fie conflictuale: dacă **E** săvârșește o abatere și **A** ca șef, trebuie să-l sancționeze, aceasta va contraveni obligațiilor de sprijin reciproc între prieteni. În cazul acesta conflictul se va extinde și la nivelul rolurilor: **A** va fi pus în situația de alege între a-și juca rolul formal, de șef, sau pe cel informal, de prieten.

**Rolul** Fiecărui status social, indiferent de natura lui (formal, informal) îi este atașat un rol, care este aspectul dinamic al statusului, desfășurarea lui comportamentală și totodată aspectul normativ al comportamentului (cum anume trebuie să te porți, care sunt prescripțiile rolului). O altă definiție a rolului ar fi în termenii așteptărilor celorlalți referitoare la comportamentul deținătorului unui anumit status.

Comportamentul nostru în cadrul unei relații interpersonale, felul în care "ne jucăm rolul" depinde de natura relației, de tipul de statusuri pe care le presupune, este ghidat de prescripții și norme: dacă **A** este șeful unei echipe el se va comporta față de subordonații săi în conformitate cu rolul său de șef (rol formal, atașat statusului formal de șef) adică îi va conduce, îndruma, controla, dar, la rândul său, fiind subordonatul unui șef de rang superior **F**, se va comporta în relațiile cu acesta conform rolului de subaltern (rol formal, atașat statusului formal de subaltern): îi va executa dispozițiile, îi va asculta îndrumările, va raporta despre îndeplinirea sarcinilor sale de șef de echipă.

Prin natura complexă a relațiilor interpersonale din grupul de muncă, fiecare membru va juca atât roluri formale, reglementate preponderent de norme și prescripții formale, dar parțial influențate și de prescripții informale și autoimpuse, cât și roluri informale. Normele și prescripțiile informale care intervin în rolurile formale provin, pe de o parte din normele informale de grup și, pe de altă parte din valori, atitudini personale, deprinderi comportamentale, trăsături de personalitate. În cazul rolurilor informale ponderea acestor tipuri de norme și prescripții este mult mai mare.

**Normele sau așteptările rolului** constituie repere, standarde comportamentale care au o funcție importantă în relațiile interpersonale: reduc incertitudinea - într-o situație oarecare nu trebuie să pierzi timp, acționând prin tatonări, pentru a găsi un comportament potrivit, de vreme ce există standarde comportamentale pentru majoritatea situațiilor. Deci normele ghidează și totodată reprezintă un cadru de evaluare a comportamentului (se spune despre o persoană că s-a purtat sau nu "așa cum trebuie" într-o anumită situație). În grupul de muncă așteptările rolului reflectă cerințele muncii și ale organizației, preferințele șefilor sau ale membrilor influenți ai grupului, simplifică și fac predictibil comportamentul așteptat de la fiecare membru și evită situațiile interpersonale stânjenitoare. Luthans spune: "ca set de comportamente prescrise rolul este o configurație de norme, iar ca set de comportamente reale rolul este o fațetă a unei configurații de relații sociale".

În cazul relațiilor interpersonale dintr-o organizație normele pot fi prescrise formal, ca îndatoriri și obligații prevăzute de contracte scrise, reguli de comportare explicite (de comunicare, de adresare, de salut etc). Rolul organizațional (formal) al unui individ poate fi descris, de exemplu în "Fișa postului", care cuprinde principalele "așteptări" comportamentale față de ocupantul aceluia post (lista atribuțiilor, limitele de competență, relațiile funcționale cu celelalte posturi, responsabilitățile) derivate din natura sarcinilor de muncă. Prescripțiile rolului pot fi definite și sub alte forme: regulamente de organizare-funcționare, regulamente de ordine interioară, instrucțiuni, dar, în acest caz ele au un caracter general, mai puțin individualizat decât cele din fișa postului.

**Prescripțiile informale** ale rolului nu sunt obligatorii, dar sunt de dorit, ele fiind impuse de grup individului. Noului venit i se comunică explicit sau i se sugerează de către un membru mai vechi "regulile nescrise" de comportare față de superiori, de sprijin reciproc între colegi, eventuale aspecte legate de înfățișare (mod de a se îmbrăca), maniere acceptate și apreciate, ș.a.m.d. Sursa acestor prescripții informale poate fi cultura de organizație, tradiția grupului de muncă. Respectarea acestui "contract psihologic" sui generis între individ și grup garantează buna funcționare a relațiilor interpersonale.

**Prescripțiile autoimpuse** sunt manifestări ale creativității individului în rolul său atunci când prescripțiile formale și informale sunt puține - cazul subalternilor unui șef "laissez-faire" sau al persoanelor aflate în poziții ierarhice superioare atunci când doresc să imprime compartimentului condus un nou stil de lucru sau un nou climat.

**Integrarea individului în grupul de muncă** Eficiența grupului este determinată nu numai de competența membrilor în realizarea sarcinilor individuale sau comune de muncă, ci și de măsura în care grupul devine un tot unitar, ceea ce presupune integrarea individului în grup. D. Cristea distinge următoarele niveluri de integrare:

I. *Nivelul acțional-formal*: exprimă integrare superficială și formală în acțiunea grupului, ca urmare a influenței unor factori coercitivi exteriori sau a unor nevoi materiale personale care nu pot fi satisfăcute decât pe această cale.

II. *Nivelul normativ*: exprimă integrarea prin respectarea normelor și modelelor comportamentale ale grupului, privite ca ceva exterior, necesar, inevitabil.

III. *Nivelul socio-afectiv*: presupune adeziunea la grup ca modalitate de satisfacere a unor trebuințe afective și de relaționare interpersonală.

IV. *Nivelul instrumental*: implică asumarea și exercitarea de roluri în grup, ca modalitate de afirmare de sine.

V. *Nivelul axiologic*: presupune identificarea individului cu grupul, cu valorile și normele sale, pe care le promovează activ și le respectă.

Parcursarea acestor etape se face de regulă în timp: cu cât activitatea comună are o durată mai lungă, cu atât este posibilă o integrare mai profundă, dar acest lucru nu este obligatoriu, existând și alte variabile moderatoare. Atunci când între individ și grup există incompatibilități în privința valorilor, atitudinilor, opiniilor, scopurilor, timpul petrecut împreună și cooperarea în sarcină contribuie într-o măsură redusă la integrare.

#### 4.4. Comportamentul indivizilor în grup

##### Rolurile formale

Contextul organizațional oferă, prin caracterul formal al relațiilor, repere precise pentru asumarea rolurilor formale de către indivizi:

- Prescripții de rol mai mult sau mai puțin detaliate există în Fișa postului (descrierea atribuțiilor și sarcinilor de muncă, a relațiilor postului în cadrul organigramei).
- Regulamentul de organizare-funcționare descrie comportamentele dezirabile și indezirabile și prevede modalități de obținere a conformării indivizilor la modelele dezirabile.

Grupurile organizaționale generează, așa cum am arătat mai sus norme informale și modele comportamentale care influențează modul de performare a rolurilor formale. Noii membri, la venirea lor în organizație, se găsesc așadar în fața unor modele comportamentale destul de clare care le ghidează performarea rolului. Creativitatea în rol se manifestă prin elementele noi pe care individul le introduce în maniera de performare a rolului, în funcție de personalitatea sa, fără a se abate de la prescripțiile de rol (atribuții, responsabilități). Rolurile formale permit creativitate într-o măsură redusă. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât prescripțiile de rol sunt mai precise și lasă mai puțin loc manifestărilor creative. Creativitatea în comportamentul organizațional al indivizilor se manifestă mai ales la nivelul rolurilor informale.

##### Roluri spontane (informale) în grupuri

Actul interpersonal presupune "jucarea" unor roluri între parteneri, în derularea situației, comportamentul unuia provocând o reacție de răspuns a celuilalt. În acest fel relația însăși se structurează prin exercitarea rolurilor și, în același timp, personalitatea fiecăruia este modelată de rolurile jucate. Aceste modificări la nivel interpersonal (relație) și intrapersonal (trăsături de personalitate) vor influența comportamentele în situații ulterioare.

|                                                     |   |                                   |
|-----------------------------------------------------|---|-----------------------------------|
| <i>dirijează, sfătuiește, dă indicații</i>          | ⇒ | <i>respect, supunere</i>          |
| <i>Modest, docil, ascultă ce i se spune</i>         | ⇒ | <i>aroganță, dominare</i>         |
| <i>ajută, susține, compătimește</i>                 | ⇒ | <i>încredere, acceptare</i>       |
| <i>se revoltă, este rezervat sau anticonformist</i> | ⇒ | <i>penalizare, respingere</i>     |
| <i>este de acord, cooperează, este prietenos</i>    | ⇒ | <i>sprijin, afecțiune</i>         |
| <i>este dur, atacă, penalizează</i>                 | ⇒ | <i>ostilitate, rezistență</i>     |
| <i>respectă, se confiază, admiră</i>                | ⇒ | <i>sprijin, ajutor</i>            |
| <i>exploatează, respinge, refuză</i>                | ⇒ | <i>neîncredere, inferioritate</i> |

Fig. 4.1. Tipuri de comportament interpersonal și reacțiile pe care le produc (în perechi complementare)

Unele din comportamentele de mai sus duc la formarea unor relații interpersonale durabile, pozitive, productive, în timp ce altele produc tensiuni și proastă funcționare a grupului. Integrarea individului în grup depinde de personalitatea lui și de modul în care își ajustează comportamentul în raporturile cu ceilalți membri ai grupului, în diferitele momente ale acțiunilor comune, fiind o rezultantă în timp a interacțiunilor sale sociale.

Funcționarea grupurilor presupune asumarea, ocazională sau permanentă, de către membri, a unor roluri complementare, orientate fie spre realizarea sarcinii, fie spre menținerea relațiilor dintre membri, fie spre afirmarea și întărirea propriului statut. Primele două categorii de roluri sunt în egală măsură productive pentru scopurile grupului, deoarece atingerea lor presupune nu numai realizarea sarcinii propriu-zise, ci și optimizarea interacțiunii membrilor. Toate cele trei categorii de roluri duc la satisfacerea cerințelor grupului și a indivizilor, considerați ca entități, în procesul de îndeplinire a sarcinii comune.

***Rolurile orientate spre sarcină*** aparțin vieții "raționale" a grupului, îndeplinind funcții de facilitare a definirii sarcinilor, de atingere a obiectivelor, de planificare a activităților, de alocare a resurselor, de distribuire a îndatoririlor și responsabilităților, de verificare a performanțelor și controlare a calității, de revizuire a activității. Iată câteva posibile roluri orientate spre sarcină:

- **Inițiatorul** - este cel care "pornește," la propriu, treaba, mai ales în primele momente de existență a grupului și este jucat de cel care îi adună laolaltă pe membri. El poate fi la început și lider al grupului, sau poate orienta ulterior activitatea grupului spre o nouă direcție.
- **Clarificatorul** - analizează contribuțiile individuale și desprinde semnificația lor în raport cu sarcina grupului, găsește punctele de legătură între contribuțiile membrilor, îi încurajează pe ceilalți să fie mai preciși și să evite greșelile (expresii specifice: "dacă înțeleg eu bine, vrei să spui că...", "așa cum spuneai...").
- **Ofertantul de informație** - furnizează informații care contribuie la realizarea sarcinii, constând din cunoștințe sau experiențe utile de natură tehnică, sau chiar informații care precizează natura sarcinii. El se poate oferi să caute informații. Contribuția lui caracteristică este de a veni cu informații la momentul potrivit.
- **Cel care pune întrebări** - rolul lui este de a manifesta o atitudine critică referitoare la natura sarcinii sau la modul în care membrii grupului își îndeplinesc sarcinile individuale. El este relativ detașat de ceea ce se întâmplă și poate feri grupul de devieri de la scopurile inițiale.
- **Rezonerul** - are rolul de a însuma contribuțiile celorlalți membri, fără a aduce nimic nou, dar permițând grupului să verifice unde s-a ajuns. Informal, rolul poate fi jucat de cel care expune pe scurt ce s-a făcut până la un moment dat, dar poate exista și o variantă formală a rolului, când cineva îndeplinește o funcție de secretar, care notează ce se spune și / sau face, furnizând periodic membrilor o dare de seamă. Contribuția lui poate fi importantă pentru că furnizează un punct de pornire clar pentru o etapă ulterioară de activitate, mai ales când grupul se află într-un impas.
- **Elaboratorul** - omul planurilor strategice.
- **Coordonatorul** - poate fi liderul grupului, canalizând eforturile membrilor spre atingerea obiectivelor.



- ➔ • Evaluatorul critic - "ochiul soacrei" - surprinde cu ușurință deficiențele și punctele slabe ale contribuțiilor celorlalți; este orientat spre evaluarea calității rezultatelor.
- Energizatorul - este preocupat de mobilizarea eforturilor în respectarea termenelor.
- ➔ • Tehnicianul - maestrul procedurilor, fanaticul aplicării standardelor, are o competență de sarcină deosebită.

**Rolurile de menținere** fac parte din viața "emoțională" a grupului, îndeplinind funcții de menținere a moralului grupului, de construire a spiritului de echipă, de menținere a grupului ca unitate coezivă, de menținere a disciplinei, de formare a membrilor pe post:

- ➔ • Suporterul - este caracterizat prin căldura raporturilor interpersonale; el îi susține pe ceilalți în ceea ce fac sau îi ajută să se integreze în grup (expresii tipice: "da, așa e...", "bine ai zis..."; comportamente neverbale: înclinări aprobatoare ale capului, privire directă, zâmbet). Mai ales aspectele neverbale ale comportamentului lor sunt importante pentru că încurajează pe cei mai timizi și ajută în acest fel la realizarea sarcinii.
- ➔ • Glumețul - are rolul de a destinde atmosfera și de a prilejui descărcarea tensiunilor apărute în momente dificile ale activității. Deseori glumețul face glume deplasate, care jignesc, ridiculizează pe ceilalți sau chiar sarcina. Grupul se poate antrena în tachinări, dar tendința este distructivă, ducând la pierderea încrederii și a coeziunii. În varianta pozitivă, glumețul poate contribui la un climat destins, care să favorizeze creativitatea și satisfacția.
- Sfătosul - comportamentul este manifestat atunci când cineva face o remarcă personală privitoare la o problemă care preocupă grupul. Oferind celorlalți ceva din experiența proprie, rolul favorizează relaționarea la un nivel mai intim și "spargerea gheții" care este caracteristică relațiilor formale. Relatarea nu este neapărat o dezvăluire a ceva intim, ci mai degrabă o cale de a permite relaționarea nu numai al nivel "profesional", ci și la un nivel mai cald, informal (expresie tipică: "chiar așa mi s-a întâmplat și mie...").
- ➔ • Încurajatorul - mereu optimist, își manifestă deschis încrederea în capacitatea grupului și a fiecărui individ de a-și atinge scopurile.
- Armonizatorul - caută să pună de acord părerile și atitudinile membrilor.
- ➔ • Împăciuitorul - este cel care "liniștește apele" și caută soluții în situațiile conflictuale.
- Standardizatorul - elaborează și propune reguli pentru comportamentele legate de sarcină și propune standarde de evaluare a performanței.
- Observatorul / comentatorul - comentează orice: evenimentele, sarcina, obiectivele, comportamentele celorlalți.
- Solidarul - își manifestă apartenența la grup urmând majoritatea.
- Dispecerul - încearcă să mențină în funcțiune canalele de comunicare, să faciliteze participarea tuturor.

**Rolurile centrate pe afirmarea individului** nu au nici o legătură cu sarcina sau cu ceilalți, ci doar cu individul, fiind mai degrabă expresia imaturității:

- Agresivul - este mereu în atac, certăreț și revendicativ, încearcă să iasă în evidență contrazicând și întrerupând mereu pe ceilalți.
- Negativistul - contestă totul, valoarea obiectivelor, capacitatea grupului de finalizare, valoarea fiecărui individ; este lipsit de tact și jignește pe ceilalți prin disprețul afișat.



- Infatuatul - este plin de sine, de importanța meritelor sale, activitatea de grup fiind un prilej de a le etala și de a dobândi o recunoaștere publică.
- Playboy-ul / cocheta - este flăcău(ă); nu este preocupat(ă) de sarcina propriu-zisă, participarea la activitatea grupului fiind mai degrabă un mijloc de a-și testa capacitățile de seducție asupra sexului opus; ceilalți membri ai grupului sunt mai degrabă "public" pentru spectacolul pe care îl oferă.
- Dominatorul - îi place să fie șef, nu neapărat pentru responsabilitățile pe care le are, ci pentru prestigiu (elemente expresive tipice: tonul autoritar, întreruperile frecvente ale vorbitorilor, privește "de sus").
- Neajutoratul - se plânge mereu că nu poate să facă singur ce are de făcut pentru a ieși în evidență.

#### 4.5. Stilul de conducere și comunicarea

Fiecare conducător, în situația sa concretă de conducere, exercită puterea într-un mod personal, care este deosebit de pregnant în situațiile de decizie: liderul autoritar ia singur deciziile și le comunică membrilor grupului sub forma unor dispoziții, cel democratic încurajează dezbateri în grup pentru adoptarea deciziilor prin consens, în timp ce liderul laissez-faire lasă deplină libertate grupului de a lua decizii, fără a-și exercita, în fapt, puterea.

|                                     |                       |                                           |                                                             |                                                                           |                                                   |                                                                           |                               |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Conducere axată pe șef              |                       |                                           |                                                             |                                                                           |                                                   |                                                                           | Conducere axată pe subalterni |
| Utilizarea autorității de către șef |                       | Aria de libertate a subalternilor         |                                                             |                                                                           |                                                   |                                                                           |                               |
| Șeful adoptă decizii și le anunță   | Șeful "vinde" decizii | Șeful prezintă idei și provoacă întrebări | Șeful prezintă schițe de decizii susceptibile de modificare | Șeful prezintă probleme, obține sugestii, formulează decizii prin consens | Șeful definește limitele, cere grupului să decidă | Șeful permite subalternilor să lucreze fără restricții impuse de superior |                               |
| AUTORITAR                           |                       | DEMOCRAT                                  |                                                             |                                                                           | LAISSEZ-FAIRE                                     |                                                                           |                               |

Fig. 4.2. Scala comportamentelor de conducere (Tannenbaum Schmidt)

Caracteristicile celor trei stiluri de conducere în viziunea cercetărilor **Lippitt și White** sunt următoarele:

##### **Stilul autoritar**

1. Deciziile sunt luate integral de lider.
2. Tehnicile și etapele activității sunt inițial dictate de către autoritate astfel încât următorii pași sunt în mare măsură incerti pentru subordonați.
3. Liderul impune fiecărui membru sarcina de lucru și persoana cu care să coopereze.
4. Autoritarul tinde să dea o notă personală laudei și criticii față de fiecare persoană, membrii grupului nu se implică activ în viața grupului.

***Stilul democratic***

1. Deciziile sunt luate în grup, încurajat și asistat de lider.
2. Membrii se implică activ în discuție și decizie; dacă sunt necesare sfaturi tehnice, liderul furnizează două sau mai multe alternative între care ei să poată alege.
3. Membrii sunt liberi să lucreze cu cine doresc și împărțirea sarcinilor este lăsată la latitudinea grupului.
4. Liderul este obiectiv în evaluări și centrat pe fapte atunci când laudă sau critică; participă la viața grupului.

***Stilul laissez-faire***

1. Grupul are libertate deplină atât în deciziile individuale cât și în cele de grup, cu o minimă participare a liderului.
2. Liderul nu ia parte la discuțiile de grup dar furnizează informații membrilor atunci când îi sunt cerute.
3. Completă non-participare din partea liderului.
4. Rare comentarii spontane despre activitățile membrilor, fără a fi cerute; nici o încercare de a aprecia sau regla cursul evenimentelor

Modul de adoptare a deciziilor, implicarea în acest proces și ponderea responsabilității liderului și grupului în cele trei stiluri și în variantele intermediare, sunt prezentate în figura de mai sus. Scala prezintă o descreștere progresivă a utilizării autorității de către șef, de la stilul autoritar radical spre stilul laissez-faire absolut. Ponderea implicării grupului în luarea deciziei crește proporțional cu aria de libertate a subalternilor și cu responsabilitatea pe care și-o asumă.

Stilurile extreme generează o serie de fenomene negative:

- stilul autoritar - crește tensiunea dintre grup și lider, duce la apariția unor manifestări agresive deschise sau mascate, ori, dimpotrivă la apatie, neimplicare, insatisfacție.
- stilul laissez-faire - duce la indisciplină, creșterea frecvenței manifestărilor agresive, insatisfacție generată de anxietate.

Comportamentul șefului eficient: își folosește majoritatea timpului pentru supravegherea subordonaților; realizează un control mai degrabă general decât strâns; este orientat cu precădere spre subordonat, nu spre produs; la rândul său este supravegheat în același mod general; este mulțumit cu autoritatea și responsabilitatea pe care o are.

| <b>În domeniul sarcinii</b>                       | <b>În domeniul procesului</b>                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Definirea sarcinii                                | Implicarea celorlalți                         |
| Planificarea                                      | Înțelegerea întrebărilor                      |
| Stabilirea scopurilor, obiectivelor și sarcinilor | Generarea deschiderii și a încrederii         |
| Instruirea colaboratorilor                        | Stimularea                                    |
| Stabilirea standardelor                           | Folosirea umorului pentru a defuza agresiunea |
| Încadrarea în timp (respectarea termenelor)       | Rezolvarea conflictelor                       |
| Evaluarea ideilor                                 | Prevederea unui timp de relaxare              |
| Luarea deciziilor                                 | Îmbunătățirea comunicării                     |
| Monitorizarea și controlarea performanței         | Folosirea plenară a competențelor             |
| Delegarea muncii                                  | Înțelegerea nevoilor oamenilor                |
| Negocierea                                        | Motivarea colaboratorilor                     |

Fig. 4.3. Activitățile liderului eficient

### Caracteristicile liderului eficient

- Inteligență - nivelul de inteligență al liderilor eficienți este peste media grupului condus, dar este de preferat ca diferența să nu fie prea mare.
- Maturitate socială și deschidere spre alții - liderii au tendința de a fi stabili emoțional, maturi, cu interese și activități diverse; au o imagine de sine pozitivă și clară.
- Motivație intrinsecă și aspirații de autorealizare - liderii sunt sensibili mai degrabă la recompense intrinseci și motivația lor este orientată spre succes și autorealizare.
- Atitudinea față de ceilalți - liderii eficienți recunosc valoarea și demnitatea celorlalți, au o atitudine empatică, de considerație și respect, fiind orientați atât spre subordonați cât și spre producție.

### 4.6. Comportamentul organizațional al grupurilor

Verigă de legătură între macrosocial și individ, grupul constituie un mediu cu o puternică influență modelatoare atât asupra individului cât și asupra organizației în care există și funcționează. Grupul produce relații și obiceiuri, impune restricții asupra producției, exercită presiuni asupra membrilor în sensul conformării la valorile și normele sale. În grup individul se comportă mai degrabă conform așteptărilor membrilor grupului decât propriului fel de a fi, acceptând sau adoptând un rol și un statut. Noii veniți sunt la început ținuti la distanță sau chiar respinși, dar intensitatea acestei respingeri variază și în funcție de abilitatea individului de a se face acceptat.

Grupul se opune schimbărilor impuse din afară, deciziilor la care nu a luat parte pentru că le percepe ca amenințări la existența, securitatea și normele proprii. În astfel de situații apar lideri neoficiali care se opun conducerii oficiale. Când conflictul este fățiș persoane combative, etichetate ca "agitatori" au mai mari șanse să fie aleși lideri, dar când conflictul este latent sau s-a atenuat, în locul lor sunt preferate persoanele etichetate ca "diplomate".

Sub aspect motivațional, grupul, asemeni individului, tinde să-și atingă scopurile proprii. Frustrarea<sup>2</sup> se manifestă prin reacții negative: agresiune împotriva obstacolului sau deplasarea ei spre un substitut ("țapul ispășitor"), regresie, fixare etc. Sentalitatea grupului nu se modifică dacă pleacă cineva sau dacă vine un nou membru, decât dacă personalitatea acestuia este foarte puternică sau dacă deține o poziție influentă.

### Influența grupului asupra eficienței individuale

Eficiența individuală sau performanța în muncă este determinată de comportamentul de muncă și este influențată de contingentele critice legate de sarcină (dacă locul de muncă este aprovizionat cu materiile prime necesare, dacă apar defecțiuni ale utilajelor, întreruperi incidentale ale procesului tehnologic etc.). La rândul său, comportamentul propriu-zis de muncă este determinat de strategiile folosite (metode și mijloace), de efortul depus de individ și este influențat de caracteristicile personale (cunoștințe, abilități, stimulare, motivație). Grupul acționează asupra individului la nivelul tuturor determinantilor susmenționați ai comportamentului, influențând astfel performanța în muncă.

---

<sup>2</sup> Frustrare - stare de tensiune și nemulțumire survenită atunci când în calea atingerii unor scopuri se interpune un obstacol

**Influența grupului asupra cunoștințelor și abilităților:** grupul de muncă este un cadru de formare profesională specifică prin care se transmit cunoștințele și abilitățile necesare; individul învață de la ceilalți membrii ai grupului cum să muncească corect, cum să folosească canalele de comunicare existente în organizație, învață valorile și normele specifice acesteia, atitudinile și comportamentele care să-i faciliteze integrarea și buna lui funcționare ca membru al organizației. Cu cât organizația este mai complexă și mai formalizată (are un număr mai mare de reguli și mai multe niveluri ierarhice) cu atât această ucenicie (formală și informală) este mai importantă.

**Influența grupului asupra stimulării:** Faptul că individul este conștient de nivelul de performanță al celorlalți membrii ai grupului și că ceilalți, la rândul lor îi evaluează comportamentul, constituie un factor motivațional stimulator. Acest lucru poate duce la creșterea implicării individului pentru lucrul bine făcut, prin încurajarea performanței și prin recompense în caz de reușită. Totuși, grupurile prea suportive (care manifestă o excesivă încurajare și toleranță față de greșeli și inconsecvențe) încetinesc învățarea unor tehnici noi tocmai pentru că lipsește amenințarea sancțiunii pentru nonperformanță (ca factor motivator) și individul nu se străduiește îndeajuns.

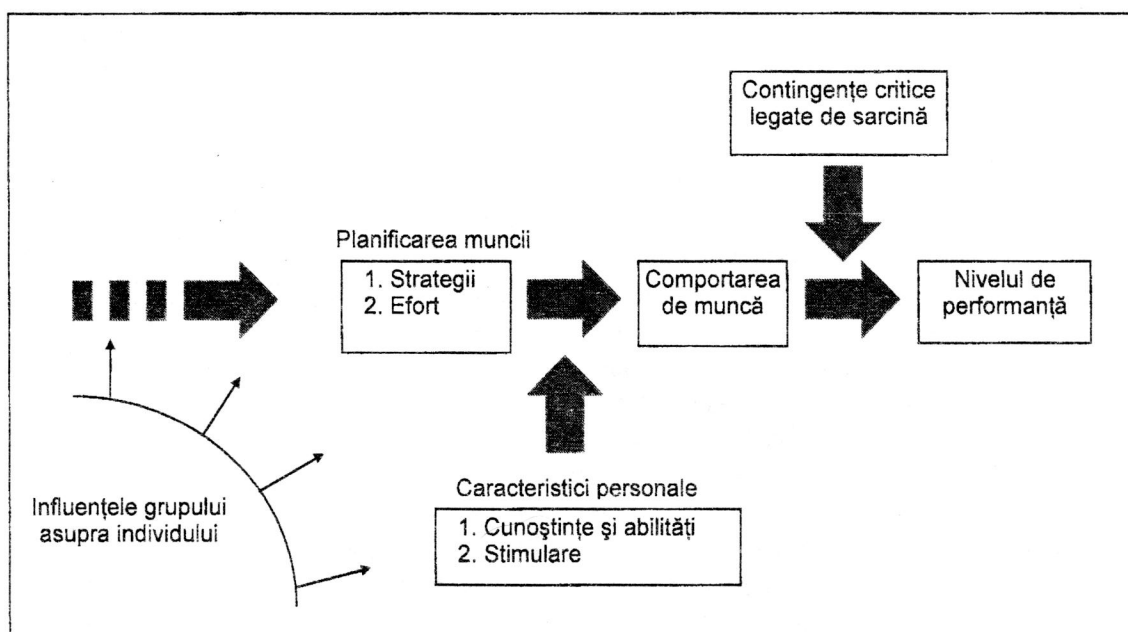


Fig. 4.4. Determinanți majori ai comportamentului în grup și ai nivelului de performanță

**Influența grupului asupra strategiilor:** Modul în care sunt folosite resursele materiale și cele individuale în realizarea performanței este parțial prescris de normele organizaționale (există reglementări tehnice de execuție, reguli de protecție a muncii, metode de muncă standard), dar modul în care individul, în situația de muncă, își gestionează efortul și resursele personale într-o sarcină anume, pentru a realiza un raport optim între calitate și cantitate, este învățat, în perioada de “ucenicie”, de la ceilalți membri ai grupului. Grupurile bine structurate își au propriile lor norme în această privință, pe care le impun noilor veniți. Cu cât sarcina de muncă este mai complexă, cu atât numărul variantelor de strategie este mai mare și grupul poate exercita o influență mai puternică asupra individului.

**Influența asupra efortului:** evaluând modul în care muncesc ceilalți, individul își face o idee despre nivelul acceptabil de efort și, sub influența presiunilor grupului,

are tendința de a se conforma. Grupul descurajează abaterile, într-un sens sau altul de la acest nivel (cei prea harnici sau prea leneși sunt sancționați în egală măsură pentru că atentează la norma de grup).

### **Eficiență individuală, eficiență grupală**

Este discutabil dacă grupul este mai productiv decât membrul mediu sau membrul cel mai bun, pentru că performanța de grup depinde nu numai de vechimea, compoziția, coeziunea lui, ci și de natura sarcinii (dacă el produce obiecte, idei, decizii). În cazul deciziei grupul este mai bun decât membrul mediu. Membrul mediu beneficiază de informație suplimentară și este condus spre decizie de către ceilalți; singur, el nu ar putea realiza o decizie de același nivel.

Atunci când este vorba de producția de idei, grupul este superior individului pentru că fiecare membru își are propria lui rețea de comunicări externe, de unde se poate "alimenta" cu informații diverse. În felul acesta grupul are o arie mai largă de informare decât individul dar, mai ales în cazul grupurilor noi, neconsolidate, se pierde mult timp tocmai datorită faptului că grupul, pentru a funcționa ca entitate, trebuie să parcurgă, mai întâi, etapele de structurare menționate anterior. Cel mai bun membru îmbunătățește performanța grupului prin calitățile sale, dar este ajutat, la rândul său, de grup (efectul de facilitare socială<sup>3</sup>) prin creșterea stimulării și aprobare specială, ajungând să fie mai productiv în idei și furnizare de informații.

Grupul poate realiza în acest sens performanțe la nivelul celui mai bun membru dacă există un răspuns la problema supusă dezbaterii, dacă se poate stabili în timp scurt corectitudinea răspunsului, dacă problema este relativ simplă, rezolvarea ei necesitând demersuri puține și dacă toți membrii au aceeași informație inițială. Dacă sarcina este complexă, cel mai bun îi va convinge mai greu pe ceilalți, aceasta depinzând de cât de expert și cât de convingător este. Performanța grupului în producția de idei poate fi mai scăzută decât a membrului mediu în cazul sarcinilor foarte complexe (când se verifică proverbul "lanțul are tăria celei mai slabe verigi") sau în cazul în care nu există o diviziune clară a sarcinilor și o coordonare a eforturilor. Deși deciziile de grup sunt mai lente, ele au unele avantaje, în sensul că discuțiile premergătoare modifică ideile și atitudinile membrilor în sensul convingerii, ceea ce face ca deciziile să fie mai ușor acceptate și să se opună mai puțină rezistență la aplicarea lor.

Absolutizarea valorii și eficienței deciziei de grup este periculoasă din cauza unor efecte negative care pot apărea în orice situație când se iau, în organizații, decizii de acest tip. Cele mai frecvente efecte negative sunt "gândirea colectivă" (groupthink<sup>4</sup>) și înclinația spre risc (risky shift<sup>5</sup>). Simptomele tipice sunt sentimentul invulnerabilității, risc asumat cu excesiv optimism, credință necondiționată în moralitatea grupului, presiuni asupra indivizilor în sensul conformării, reprimarea ideilor "nepopulare" (cei care se opun grupului sunt etichetați drept răi, slabi, proști, "cozi de topor" etc), iluzia unanimității și, în consecință, autocenzurarea ideilor neconformiste.

<sup>3</sup> Facilitare socială - efect produs de grup asupra individului în sensul creșterii performanței, explicabil prin faptul că prezența celorlalți creează o stare de activare psihică suplimentară (o echipă de fotbal joacă mai bine atunci când tribunele sunt pline, decât pe un stadion gol, actorul joacă mai bine atunci când are spectatori); nu numai încurajarea manifestă, ci și simpla prezență produc acest fenomen.

<sup>4</sup> Groupthink - fenomen de distorsiune a raționamentelor produs în grup sub influența presiunii spre conformare

<sup>5</sup> Risky shift - tendința de asumare facilă a riscului în prezența celorlalți, ceea ce nu se întâmplă în cazul deciziilor individuale



S-a constatat că persoanele înclinate spre a risca sunt mai influente în situații de grup decât cele prudente. Riscul devine, în această situație, o trăsătură dezirabilă, care are o probabilitate mai mare de a fi exprimată în situații de grup, în care intervine fenomenul de "întărire socială"<sup>6</sup>. Aceste fenomene explică de ce, uneori, grupurile iau decizii catastrofale (există exemple celebre, în care grupuri de decizie, formate din experți valoroși, au luat decizii proaste - escaladarea războiului din Vietnam fiind cel mai cunoscut și cel care a atras atenția cercetătorilor asupra fenomenului).

### **Tendențe contemporane în valorizarea grupului**

După euforia primelor decenii care au urmat descoperirii fenomenelor psihosociale în grupurile de muncă, mișcarea "relații umane" și-a diminuat influența în teoria și practica managerială. Grupul continuă să fie considerat ca un factor important în productivitatea în muncă, dar nu unul suprem. Adepții "relațiilor umane" se preocupă prea puțin de CE face omul, acordând atenție doar climatului social. Fiind un factor de motivație extrinsecă, climatul grupal are o acțiune relativ limitată, el influențând mai ales absenteismul și fluctuația și mai puțin productivitatea propriu-zisă. Recunoașterea crescândă a importanței Eului și a trebuințelor de autoactualizare a deplasat accentul pe conținutul și semnificația muncii, care constituie factori de motivație intrinsecă. Este mai util să faci munca interesantă și atractivă în sine decât să manipulezi gruparea socială. Eficiența grupului în munca propriu-zisă este dificil de prognozat, existând grupuri înalt coezive care sunt slab productive. Pentru a realiza un nivel optim de motivare se pot folosi și alte pârgii motivaționale extrinseci, multe persoane acceptând munci neinteresante, dificile, penibile, pentru bani, fără a fi interesate de relațiile sociale.

Schimbările tehnologice actuale din industrie au produs și schimbări în aranjarea spațială a membrilor unei formații de lucru și astfel, din cauza distanței, a zgomotului produs de utilaje, a ritmului de lucru, comunicarea între ei este dificilă, ceea ce constituie un argument în plus pentru folosirea și a altor forme de motivare. Aceste neajunsuri nu sunt însă motive de ignorare sau desconsiderare a aspectelor psihosociale în practica managerială. Grupurile pot fi adevărate forțe în creșterea productivității și în promovarea schimbărilor dacă:

- Structura grupului formal coincide cu cea a grupului informal
- Liderul formal și cel informal coincid, sau, dacă nu, măcar se înțeleg (rivalitatea dintre ei produce confuzie și lipsă de control, afectând astfel performanța)
- Sunt create condiții pentru grupuri coezive
- Există competiție între grupuri (aceasta duce la creșterea coeziunii și a performanței, dar numai până la un anumit punct)
- Atunci când se fac schimbări se ține cont de opinia grupului și de eventualele opoziții
- Sunt cunoscute interesele companiei care concordă cu ale grupului
- Personalul de conducere are cunoștințe în domeniul relațiilor umane și posedă totodată abilitățile și motivația necesare aplicării lor în practică.

Performanța în muncă la nivelul organizației va fi influențată de respectarea condițiilor de mai sus, dar interesul și considerația față de angajați trebuie să se manifeste și prin crearea unor condiții bune de lucru și adoptarea unei politici salariale corecte.

---

<sup>6</sup> Întărire socială - fenomen de încurajare produs de sentimentul apartenenței la grup, chiar dacă ceilalți nu sunt prezenți

#### 4.7. Aplicații

##### Atelierul nr. 4.7.1.

##### Roluri asumate în activitatea de grup

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Distribuirea rolurilor în activitatea de rezolvare de probleme în grup.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Obiectiv:</b>              | Participanții vor fi capabili să-și asume roluri distincte în procesul rezolvării unor sarcini în grup.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Parcurgerea paragrafului 4.4..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Număr de participanți:</b> | Oricâți, organizați în grupuri de 12 persoane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tehnici folosite:</b>      | Rezolvarea de probleme în grup și dezbateră.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Timp:</b>                  | 30 minute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Bibliografie:</b>          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Mijloace și materiale:</b> | Cartonașe cu fragmente de informații dintr-o enigmă polițistă.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Desfășurare:</b>           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Participanții sunt grupați câte 12, dintre care unul este observator și nu participă la activitatea grupului.</li><li>2. Observatorul este instruit să analizeze interacțiunile din grup și să consemneze într-o fișă de observație frecvența comportamentelor specifice fiecărui rol dintr-o listă dată.</li><li>3. Membrilor fiecărui grup li se distribuie un set de cartonașe pe care sunt consemnate fragmente de informație și li se cere să rezolve împreună enigma polițistă, punând cap la cap informațiile pe care le deține fiecare.</li><li>4. După 10 minute se cere grupului să dea soluția enigmei.</li><li>5. Observatorul este solicitat să comunice fiecărei persoane din grup tipul de comportamente care au fost manifestate preponderent și rolul pe care l-a jucat în activitatea de grup.</li><li>6. Sunt dezbătute în grup importanța fiecărui tip de rol pentru bunul mers al activității. Sunt identificate rolurile contraproductive și se cer soluții pentru prevenirea sau contracararea lor.</li></ol> |

## 5. COMUNICAREA ÎN SITUAȚII LEGATE DE CARIERĂ

### **Obiectivele temei**

1. Formarea abilităților de a concepe și redacta un curriculum vitae și o scrisoare de intenție (cerere).
2. Formarea abilităților de autoprezentare și comunicare în interviul de angajare.

### 5.1. Comunicare orală preliminară

#### **Vizita personală la sediul firmei**

Contactarea posibililor angajatori poate fi făcută nu numai în scris, ci și telefonic sau personal. Fiecare dintre aceste modalități de contactare necesită unele abilități specifice și prezintă avantaje și dezavantaje. O vizită personală la sediul firmei vă poate ajuta să treceți de etapa de triere preliminară (în care angajatorul verifică dacă îndepliniți sau nu cerințele minimale) și să decideți "la fața locului" dacă mergeți mai departe sau nu.

Puteți sări peste această etapă și trece direct la următoarele. Dacă vi s-a acceptat candidatura, veți intra în procedura de selecție și, în final, este posibil să primiți și postul. Dacă ați fost amânat sau respins nu vă descurajați! Încercați să vedeți partea bună a experienței prin care ați trecut și să trageți învățămintele pentru viitoare situații similare.

#### **Vizita personală la sediul firmei**

##### **Avantaje**

- dă impresia de activism și inițiativă;
- dacă reușiți să creați o primă impresie favorabilă, contactul personal cu managerul sau persoana însărcinată cu angajările vă poate ajuta să "pătrundeți" mai ușor în firmă;

##### **Dezavantaje**

- managerii sunt, de obicei foarte ocupați în timpul zilei și sunt iritați dacă îi deranjați;
- s-ar putea să nu reușiți să "treceți" de secretară sau chiar de portar; (mai ales la firmele de stat mari);
- persoana care are atribuții de relații cu publicul să nu aibă nici un fel de influență "ascendentă";
- presupune multă încredere în sine și o aparență agreabilă;
- consumă timp și bani, fără rezultate imediate.

#### **Telefoanele de informare**

Pentru a contacta firma puteți alege telefonul ca prim mijloc de comunicare, dar este important să vă interesați din timp cine este persoana care se ocupă de angajări (șeful serviciului de resurse umane în întreprinderile de stat, managerul sau un împuternicit al său în firmele mici și mijlocii), numele complet și funcția pe care o deține, dacă are un telefon direct sau prin secretară, orele de program. Evitați situația

În care telefonați și nu știți exact cu cine trebuie să vorbiți. Riscați să pierdeți timp (și impulsuri telefonice!) vorbind cu persoane care nu vă pot ajuta în nici un fel.

| Telefonul          |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avantaje</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• economie de timp;</li></ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Dezavantaje</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• cere abilități speciale de a fi convingător la telefon (a declanșa, din primul minut, interesul de a vă vedea);</li><li>• riscați să nu vorbiți cu cine trebuie;</li><li>• telefonul, la orele de vârf, costă mult mai mult decât timbrele.</li></ul> |

- Telefonați la începutul sau la sfârșitul programului, deoarece peste zi orice manager, indiferent de nivel, are o agendă încărcată și nu vă poate asculta cu atenție, sau chiar vi se poate spune "Reveniți altă dată, acum este într-o ședință și nu poate fi deranjat".
- Dacă ați reușit să obțineți legătura, prezentați-vă, expuneți într-o frază introductivă simplă motivul pentru care ați dorit să-i vorbiți, astfel încât să reușiți să-i treziți interesul.
- Fiți foarte atent la cuvintele pe care le folosiți și la ceea ce comunică vocea dumneavoastră (ton, intensitate, intonație, pauze).
- Ascultând cu atenție persoana de la celălalt capăt al firului vă puteți da seama ce impresie au produs spusele dumneavoastră, ce atitudine și ce intenții are.
- Pregătiți-vă să răspundeți "diplomatic" la obiecțiile sale, fără a-l plictisi sau a fi agasant.
- Nu uitați să solicitați o întrevvedere sau, dacă există o procedură de selecție deja stabilită, amănunte despre locul, data, ora, persoana de contact pentru a urma această cale.

## 5.2. Comunicare scrisă în procedurile de selecție a personalului

### Cererea de angajare sau scrisoarea de intenție

Cererea de angajare însoțește curriculum vitae sau formularul de cerere, dar nu reia informațiile conținute în ele. Rolul ei este de a motiva demersul dumneavoastră și de a stabili o comunicare focalizată pe problema comună: angajarea. Marile firme internaționale vizitează universitățile și distribuie formulare de cerere. Atunci când există formulare de înscriere la selecție nu este nevoie de CV. Dacă ați aflat despre astfel de firme, dar ele nu au venit în orașul dumneavoastră, puteți trimite o scrisoare și un curriculum vitae pentru a solicita un astfel de formular prin poștă. Ca întindere, scrisoarea nu depășește o pagină, cuprinde 4 părți și trebuie să respecte unele cerințe formale:

1. **Introducerea** cuprinde o formulare directă și personală (de genul "Stimate Domnule Director" sau "Stimate Domnule Manager") și trebuie să furnizeze informații care să capteze atenția destinatarului. Lungimea maximă a introducerii este de 5 rânduri. Sunt recomandabile frazele scurte.
2. **Dezvoltarea** cuprinde o referire precisă la sursa dumneavoastră de informare asupra postului (multe firme dau anunțuri pentru mai multe tipuri de posturi, în diferite mijloace de comunicare); veți facilita în felul acesta orientarea destinatarului în privința cererii pe care o faceți. Dacă anunțul a

conținut specificații asupra cerințelor postului, reluați criteriile de selecție a candidaților enunțate acolo și explicați modul în care calitățile dumneavoastră corespund profilului cerut.

Legătura pe care o faceți între posibilitățile dumneavoastră și nevoile angajatorului trebuie să stârnească interesul și dorința de a vă vedea. Este bine ca în scrisoare să nu reluați informații care au fost deja date în CV sau în formularele de înscriere la selecție (dacă firma a oferit așa ceva). Subliniați orice capacități, aptitudini, experiențe relevante sau alte informații care ar duce la luarea în considerare a cererii dumneavoastră. Fiind o formă de comunicare mai puțin structurată, scrisoarea de intenție reprezintă un mod "personalizat" de a concepe un formular de cerere și spune mult despre capacitatea dumneavoastră de a selecta informațiile relevante

3. **Motivarea demersului** cuprinde motivele care v-au făcut să alegeți firma respectivă (mărimea, domeniul de activitate, prestigiul, dinamismul pe piață, tipul de muncă pe care îl oferă, alte avantaje). Finalul paragrafului menționează disponibilitatea dumneavoastră pentru o viitoare întrevedere.
4. **Finalul scrisorii** constă dintr-o frază de încheiere optimistă prin care îi mulțumiți destinatarului pentru atenția acordată, dar într-o formulă demnă, nu umilă, de genul "Îndrăznesc să sper că modesta mea cerere v-a reținut atenția..." și o formulă de politețe optimistă, de genul "În așteptarea răspunsului / rămân al dumneavoastră / XX".

**Precauții** Aspectul scrisorii spune multe despre firea expeditorului, mai ales dacă este scrisă de mână. CV-ul este întotdeauna dactilografiat sau redactat pe PC și acest fapt îi asigură un aspect îngrijit. Dar multe firme insistă să primească scrisori scrise de mână, fie pentru că managerul consideră că scriitura îi poate furniza unele informații despre personalitate<sup>1</sup>, fie pentru că firma recurge la serviciile unui grafolog sau psiholog.

### Scrisoarea + Curriculum vitae

#### Avantaje

- prezintă, într-o imagine sintetică și unitară, caracteristicile personale de bază și competențele;
- este eficientă în domeniul posturilor pretențioase și căutate (dă impresia de profesionalism și stil);
- poate fi practică dacă sunteți pe mai multe piste;

#### Dezavantaje

- consumă timp și bani;
- trebuie redactate diferit pentru fiecare tip de post;
- răspunsurile sunt reduse în raport cu trimerile (eficiență redusă din punct de vedere cantitativ).

În orice caz trebuie să vă asigurați că aspectul scrisorii este impecabil și vă face cinste: foaia pe care ați scris-o este perfect curată și de bună calitate, așezarea în pagină este echilibrată, în sensul că lasă în partea superioară un loc suficient pentru scrierea unei rezoluții, rândurile sunt la distanță egală, marginile sunt respectate.

<sup>1</sup>Fiind o conduită expresivă (la fel ca și mimica, gesturile, aspectele vocale ale vorbirii) scriitura trădează o serie de caracteristici de personalitate, mai ales de natură temperamental-emoțională (impulsivitate / calm, energie / moliciune, vioiciune / lentoare), dar și trăsături caracteriale (spirit de disciplină și ordine / indisciplină, meticulozitate / neglijență, ș.a.m.d.).



Aspectul îngrijit atrage atenția și bunăvoința, pe când excentricitățile atrag atenția, dar reacția este defavorabilă!

Dacă nu ați primit răspuns, puteți reveni cu o nouă scrisoare, acest fapt va fi interpretat ca un semn de motivare pentru post. Dar atenție la nota scrisorii: un ton umil și pisălog nu ajută la nimic!

### Curriculum vitae

Curriculum vitae este un document care, după 2-3 minute de lectură, trebuie să-l îndemne pe angajator să dorească să vă cheme la un interviu. De fiecare dată când includeți o informație, gândiți-vă dacă aceasta va declanșa dorința cititorului de a vă cunoaște și dacă vă ajută să obțineți un interviu. Este greșit să considerăm că un CV, odată întocmit, este bun pentru orice post: pentru a-și îndeplini menirea de a comunica informații relevante despre noi, el trebuie reformulat în funcție de așteptările angajatorului, punând accentul pe acele caracteristici sau experiențe care sunt compatibile cu cerințele postului sau care ne avantajează în situația dată.

Un CV trebuie să fie ușor de parcurs și de înțeles, nu uitați că angajatorul, psihologul sau intervievatorul sunt persoane ocupate, care nu prea au timp de pierdut cu descifrarea documentelor scrise. Deși există nenumărate forme de CV, ele respectă câteva standarde formale și de conținut:

- **Rubricile** sunt, în mare, aceleași, chiar dacă ordinea lor diferă de la un tip de CV la altul (date de identificare, pregătire școlară / profesională, experiență profesională, abilități speciale / experiențe relevante colaterale profesiei, hobby-uri, referințe, obiectivele carierei).
- În funcție de cerințele unui anume post și de ceea ce ne avantajează în raport cu acesta, putem **organiza rubricile și informația** în fiecare rubrică fie cronologic, fie funcțional (de la cele mai recente date spre cele mai vechi, selectând numai informațiile relevante pentru situația dată etc).
- **Lungimea CV-ului** nu trebuie să depășească 2 pagini A4, scrise pe o singură parte (pe hârtie impecabilă!) și capsate (dacă le prindeți cu o agrafă există riscul de a se rătăci foile când sunt amestecate cu altele, iar a îndoi colțul, "studentește", face o impresie foarte proastă!), astfel încât să nu creeze dificultăți celui care citește în a-l parcurge rapid și a reveni la rubricile anterioare.
- **Aspectul grafic** trebuie să fie sobru și fără cusur: așezare în pagină, margini de 2,5 - 3 cm pe fiecare latură, cu textul aerat și paragrafe distincte. În nici un caz CV-ul nu va fi scris de mână! Trebuie să găsiți o modalitate de a-l dactilografia sau de a-l redacta pe PC, fără greșeli de ortografie, fără ștersături, corecturi cu pastă sau bandă, răzături. Evitați orice "viciu de formă": nu folosiți hârtie colorată, alt format decât A4, corpuri de literă speciale, prezentări fanteziste!
- **Informațiile** sunt prezentate sub forma unor enumerări de caracteristici și date (fără predicat). Este o greșală să concepem CV-ul ca pe o compunere ceva mai sistematică și să formulăm propoziții de tipul "Între anii x și y am fost / am făcut / am îndeplinit / am vizitat / am beneficiat etc". În fond CV-ul este o listă de caracteristici personale care trebuie comparată, mental, de către destinatar, cu o listă de cerințe ale postului și nu o povestire care încearcă să fie palpitantă! Respectând această cerință îl ajutați pe cel care citește CV-ul să-și simplifice munca și preveniți iritarea pe care o produce genul "mult zgomot pentru nimic".

**Datele de identificare** se scriu în parte stângă-sus și conțin: numele complet, cu inițiala tatălui, așa cum este el trecut în documentul de identitate, locul și data nașterii (vârsta), adresa și numărul de telefon la care puteți fi contactat. Puteți alege și o altă aranjare a acestei rubrici, dar trebuie să fie ușor de "reperat"!

**Obiectivul(ele) carierei** (rubrică specifică CV-urilor de tip american) se poate scrie la început, imediat după datele de identificare, sau la sfârșit, înainte de referințe. Este bine ca el să fie exprimat clar și precis, în maximum 3 rânduri și să se refere la un obiectiv(e) concret(e) din următorii câțiva ani, nu din viitorul îndepărtat.

**Pregătirea școlară și profesională:** menționați diplomele și orice fel de competență certificată în vreun fel, cu anii și instituția în care le-ați obținut. Mai ales în primii ani de carieră, la această rubrică sunt puține lucruri de spus. Dacă ați absolvit un liceu de prestigiu, menționarea lui va face o bună impresie, dar dacă este un obscur "Liceu Nr. X", e mai bine să fiți concis și să vă limitați la "Diplomă de bacalaureat, anul X". Pentru diploma de studii superioare, menționarea instituției universitare este obligatorie, împreună cu secția sau specializarea și, bineînțeles, anul absolvirii. Organizarea informației se poate face cronologic, începând cu liceul, sau funcțional, cu ultima calificare dobândită.

În primii ani diplomele și certificatele sunt importante pentru că ele pot da angajatorului o idee despre cunoștințele pe care le-ați acumulat și despre calitatea pregătirii profesionale de la care ar putea începe formarea pe post. Dacă pregătirea școlară și profesională este "departe" de cerințele postului, este necesară o perioadă mai lungă de formare specifică. Stagiile de perfecționare, de inițiere etc., chiar dacă nu au fost finalizate cu diplomă sau certificat de absolvire, ci doar cu o diplomă de participare sau cu o adeverință, pot impresiona plăcut. Ele sunt un semn al preocupării și eforturilor dumneavoastră de a vă lărgi gama competențelor, de a învăța, de a progresa.

**Experiența profesională** este partea esențială a unui CV pentru angajare, deoarece furnizează informații despre competențe practice într-un domeniu de activitate, competențe ce pot fi imediat utilizate, fără o perioadă prea lungă de formare pe post. La această rubrică veți trece locurile anterioare de muncă (numele firmei, postul, perioada, atribuțiile) și, dacă acest lucru vă favorizează, puteți da mai multe detalii despre atribuțiile și solicitările postului care au dus la dezvoltarea unor competențe deosebite.

Dacă sunteți proaspăt absolvent sau încă student și nu aveți experiență profesională, menționați stagiile de practică și tipul concret de activitate în care ați fost implicat. Prezentați informațiile în așa fel încât ele să marcheze modul în care competențele dumneavoastră îi pot fi de folos angajatorului!

Puteți organiza și această rubrică cronologic, citând firmele la care ați lucrat, perioada și tipul de muncă (postul), sau în ordine anticronologică, de la cel mai recent, regresiv. Dacă ați optat pentru una din aceste organizări, nu lăsați "pete albe" (intervale de timp în care nu apăreți angajat la nici o firmă), ar putea crea impresia că aveți ceva de ascuns. În cazul în care aveți prea multe locuri de muncă și acest lucru ar indica o instabilitate, puteți adopta o organizare funcțională, grupând experiențele profesionale pe domenii și renunțând la ani.

**Abilități și competențe extraprofesionale** este un paragraf care poate hotărî departajarea între doi candidați cu pregătire și experiență profesională echivalentă: puncte forte pot fi limbile străine, abilitățile de lucru cu calculatorul, permisul de conducere. Nu numai firmele străine caută absolvenți care să stăpânească, la un nivel acceptabil, una sau mai multe limbi străine, ci și firmele românești ai căror clienți sau colaboratori sunt străini.

Precizați nivelul de competență lingvistică în mod realist, pentru a nu vă trezi în situația de a trebui să susțineți o conversație sau întregul interviu în limba pe care ați declarat că o cunoașteți "foarte bine" sau "la nivel avansat" (față de cine sau ce?). Mulți intervieutori folosesc mici "teste de limbă", rugându-vă să traduceți un pasaj dintr-un ziar în toate limbile pe care ați declarat că le vorbiți!

Dacă ați avut ocazia să stați în străinătate mai mult timp, precizați durata sejurului și țara - va face o bună impresie nu numai pentru că se presupune că v-ați perfecționat limba "la fața locului", ci și pentru bogăția experiențelor de viață pe care le produce orice călătorie.

Abilitățile de operare pe calculator trebuie precizate respectând aceleași exigențe: nu are rost să scrieți că aveți "cunoștințe avansate" (asta poate crea impresia că nu prea știți despre ce vorbiți!). O impresie de profesionalism și seriozitate poate fi creată numai prin enumerarea concretă a competențelor: redactare de texte (ex. WordPerfect, MS Word), utilizare foi de calcul (ex. Lotus 123, Excel), baze de date (ex. dBASE, FoxPro, MS Access, Oracle), navigare în Internet sau programare / administrare sub un Sistem de Operare din familia UNIX (ex. Linux, FreeBSD, SCO) și a nivelului fiecăreia: cunoștințe de bază, utilizare curentă, abilități avansate.

Permisul de conducere auto este de multe ori foarte important în muncile care necesită deplasări frecvente la mare distanță, iar menționarea anului obținerii dă o idee despre încrederea care vi se poate acorda în aceste sens.

Dacă aveți alte experiențe relevante pentru cerințele postului, ele pot fi menționate fie în această rubrică, fie într-o rubrică specială. Astfel de experiențe pot fi contractele în străinătate (chiar dacă nu în domeniul pentru care candidați), contracte de colaborare cu firme de prestigiu, funcții pe care le-ați îndeplinit în asociații sportive, studențești, de tineret, în organizații neguvernamentale, mai ales dacă prin solicitările lor au contribuit la dezvoltarea unor competențe organizatorice sau relaționale utile. Ele vă vor pune în valoare activismul, inițiativa, capacitatea de a munci din toate puterile pentru atingerea unor obiective.

**Hobby-uri** dacă aveți o pasiune mai neobișnuită, care v-ar pune în valoare bogăția personalității, subliniați-o. Faptul că faceți sport, de exemplu, poate fi considerat ca un indiciu de dinamism, de bună stare de sănătate, de rezistență fizică și nervoasă, de spirit combativ.

**Referințele** constituie o rubrică indispensabilă pentru un CV serios. Puteți menționa 2-3 persoane care vă cunosc bine din activitatea studențească sau din cea profesională și care ar putea da referințe despre dumneavoastră. Indicați numele, funcția și instituția unde lucrează fiecare referent, orașul și adresa sau numărul de telefon de la serviciu. Cereți în prealabil acordul acestor persoane de a menționa numele și datele lor profesionale în CV și asigurați-vă că vor da referințe favorabile!

### Câteva sfaturi finale referitoare la stilul și conținutul CV-ului

1. Evitați expresiile dezavantajoase pentru dumneavoastră, de genul "nu prea am experiență", "sunt prea tânăr", "nu știu dacă" (indică nesiguranță și gândire negativă - nimeni nu dorește să angajeze un tânăr care nu știe ce vrea sau nu are încredere în sine), sau de genul "am fost angajat ca", "mi s-a cerut să" (indică pasivitate, lipsă de inițiativă).
2. Nu se menționează cuvinte ca "stare civilă" - scrieți simplu "căsătorit" sau "necăsătorit", fără alte amănunte.
3. Nu se scrie în capul paginii "Curriculum vitae" - documentul este în mod evident un CV și nu are rost să-l și intitulați așa (cum vi s-ar părea dacă pe ușă ar fi scris "ușă" s.a.m.d.).

4. Folosiți cuvinte simple și concrete, paragrafe de maximum 5 rânduri.
5. Fiecare paragraf să trateze o problemă distinctă.
6. Dacă se cere să atașați o fotografie, este de dorit să fie una recentă și de bună calitate, pe care să o lipiți în colțul din dreapta sus.
7. După ce ați compus o primă variantă a CV-ului, dați-l câtorva persoane care lucrează deja să-l citească și cereți-le opinia: ar dori să cunoască / să angajeze o persoană pornind de la aceste informații? Multe din lucrurile care dumneavoastră vi se par clare și interesante s-ar putea să nu-i pară la fel celui care citește pentru prima dată documentul.
8. Dacă nu știți nici o limbă străină, sau / și nu aveți nici abilități în lucrul cu calculatorul, evitați să scrieți că "nu știți" și omiteți rubrica.
9. Dacă nu aveți hobby-uri, mai bine omiteți rubrica decât să scrieți banalități de genul: lectură, sport, TV.

### **5.3 Interviu de angajare**

#### **Pregătirea pentru interviu**

##### **Telefoane**

- Dacă telefonați la firmă pentru a vă interesa de locul și data interviului, nu vorbiți cu centralista, dacă puteți vorbi cu secretara; nu vorbiți cu secretara, dacă puteți vorbi cu managerul!

##### **Cu o zi înainte**

- Pregătiți-vă haine potrivite: interviul presupune o interacțiune socială oficială, deci nu numai comportamentul dumneavoastră trebuie să fie "oficial", ci și îmbrăcămintea.
- Localizați dinainte sediul firmei, pentru a nu pierde timpul cu căutatul.
- Dacă firma se găsește într-o altă localitate trebuie să vă interesați din timp de orarul mijloacelor de transport; lăsați-vă o rezervă de timp suficientă pentru a vă putea prezenta în bune condiții la interviu (eventual să vă schimbați îmbrăcămintea, să o călcați, să vă lustruiți pantofii).
- Dacă firma este într-o localitate îndepărtată și călătoria este obositoare, este bine să vă lăsați răgaz pentru un somn odihnitor. În acest caz trebuie să vă asigurați că aveți haine de schimb (nu vă puteți prezenta în hainele mototolite de călătorie), că aveți unde dormi și că vă veți trezi la timp pentru a vă aranja ținuta și pentru a ajunge punctual la interviu.

##### **În ziua Z**

- Să aveți la dumneavoastră, pentru orice eventualitate, actele de identitate, copii după diplomele și certificatele pe care le posedați și după foaia matricolă, o copie a CV-ului și a cererii sau a scrisorii de intenție + scrisoarea prin care ați fost invitat la interviu.
- Să vă formulați din timp, pe o listă, întrebările pe care vreți să le puneți, dar să nu vă folosiți de ea în timpul interviului (face impresie proastă, de persoană neatentă, zăpăcită).
- Să aveți notat cu cine ați vorbit la telefon pentru a fixa interviul (este foarte important să reții numele cuiva, să-l folosești când te adresezi, aceasta creează, de la început, o relație mai caldă și produce o bună impresie, de om politicos și respectuos).



- Să aveți la dumneavoastră un carnet de notițe aspectuos, un pix, bani.

### Precauții

- Interviuul poate începe încă din antecameră, unul dintre evaluatorii "impliciți" fiind chiar secretara sau oricare dintre angajații firmei. Este posibil ca un evaluator specializat să fie "travestit" în candidat, pentru a studia reacțiile spontane ale adevăraților candidați (cum așteaptă, cum vorbesc cu ceilalți, cât de interesați par, trăsături de personalitate mai neobișnuite).
- Uneori impresiile pe care le produc comportamentele dumneavoastră asupra diferitelor persoane aflate în firmă la ora interviului pot ajunge la urechile intervievatorului și îi pot influența judecata. Genul acesta de informații sunt socotite importante pentru că ele relevă "adevărata fire" a candidatului, nu cea pe care o afișează el pentru situația specială în care se află în momentul interviului (de exemplu dacă este respectuos, amabil, sociabil cu toată lumea).
- Atenție la tacticile "subterane" ale celorlalți (pentru a descuraja concurenții, unii candidați pot lansa zvonuri despre firmă, despre ei înșiși, despre posibile "pile" etc). Înregistrați-le ca atare, dar mențineți-vă spiritul critic și discernământul. Nu uitați, totuși, pentru ce sunteți acolo!
- De aceea este bine să fiți relaxat, amabil, comunicativ cu ceilalți, dar fiți atent la ceea ce spuneți, la implicațiile posibile; fiți autocontrolat în exprimarea emoțiilor, dar nu inhibat.

Un proverb spune **"Nu vei avea un al doilea prilej să faci o primă impresie favorabilă"**. Pentru a vă pune în valoare este bine să fiți atenți la următoarele "amănunte" ale aspectului exterior, care influențează considerabil formarea primei impresii:

| Bărbați                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Femei                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• este obligatorie ținuta clasică - costum sau sacou și pantaloni cu dungă, cămașă și cravată, pantofi de culoare închisă (lustruiți!);</li><li>• hainele trebuie să fie curate, nepătate și călcate;</li><li>• fața trebuie să fie proaspăt rasă, sau, dacă purtați barbă sau mustață, acestea trebuie să aibă un aspect îngrijit; nu exagerați cu deodorante, parfumuri sau after shave puternic mirositoare;</li><li>• este bine să fiți proaspăt tuns, sau dacă aveți părul lung, să-l purtați legat sau într-o formă cât mai îngrijită.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• nu este neapărată nevoie de un costum-taior, dar este bine să aveți un compleu sau o rochie sobră, fără "scurtimi" sau decolteuri provocatoare;</li><li>• hainele trebuie să fie curate și călcate; atenție vara la petele de transpirație!</li><li>• machiajul, parfumul trebuie să fie discrete, fără nimic ostentativ; mâinile și unghiile trebuie să fie curate, îngrijite; dacă folosiți oja, aceasta trebuie să fie discretă;</li><li>• evitați purtarea unor bijuterii "sonore", extravagante, tocuri prea înalte;</li><li>• părul trebuie să fie proaspăt spălat, pieptănătura îngrijită și fără exagerări în privința formei, fixativului etc.</li></ul> |

Documentați-vă din timp despre firmele din domeniul de activitate vizat citind ziarele, urmărind emisiunile radio și TV, întrebând cunoscuții. Este util să cunoașteți cât mai mult despre locul de muncă dorit, despre variante posibile, nu numai pentru a putea face o bună orientare inițială, ci și pentru a vă putea servi de aceste informații în decursul interviului.



### Desfășurarea interviului de angajare

Interviul<sup>2</sup> presupune o relaționare "față-în-față" între candidat și o persoană din cadrul firmei (funcționar la departamentul de resurse umane, manager, viitorul șef direct etc) sau de la o firmă de consultanță (specialist în resurse umane, psiholog, sociolog). Rostul interviului este de a realiza o cunoaștere și o informare reciprocă:

- dumneavoastră sunteți curios să aflați cât mai multe lucruri despre postul în cauză, pentru a decide dacă se potrivește sau nu cu firea, aspirațiile și obiectivele proprii;
- interviewerul urmărește să afle cât mai multe lucruri despre modul în care dumneavoastră puteți fi util firmei sale în postul respectiv, dacă aveți însușirile cerute, dacă aveți experiența necesară sau dorința de a vă forma, dacă valorile și normele dumneavoastră sunt compatibile cu ale firmei.

În funcție de experiența lor anterioară, de intențiile și obiectivele urmărite, comportamentul interviewerului poate să aibă o serie de particularități pe care este bine să le cunoașteți, pentru a preveni emoțiile și inerenta derută pe care ele o produc. În paginile ce urmează vom încerca să urmărim momentele desfășurării unui interviu, atitudinile, trăirile și comportamentele celor doi actori (interviewerul și candidatul), problemele care pot apărea și modul optim de rezolvare a lor.

Este bine să vă autosugestionați de la început că totul va fi bine pentru a vă spori încrederea în sine și a minimiza emoțiile. Gândirea pozitivă vă face să fiți mai receptivi la acele elemente ale situației care vă ajută să reușiți tocmai pentru că aveți încredere în propriile forțe.

### Debutul interviului

La intrarea în încăperea unde are loc interviul salutați persoana (persoanele) aflată(e) în încăperea cu o formulă oficială: "Bună ziua". Dacă sunteți bărbat și interviewerul este femeie, nu este potrivit să fiți prea galant și să salutați cu "Sărut mâna!", sau mai rău, cu "Sărut mânușițele, stimată doamnă!" Aceasta va crea impresia că vreți să introduceți o notă neoficială în situație. Riscați ca persoana în cauză, în loc să se simtă flătă de politețea dumneavoastră "latină" (atenție la interviurile pentru firmele internaționale, mai ales cele aparținând spațiului cultural anglo-saxon, unde un asemenea comportament ar putea părea deplasat) să perceapă această inițiativă ca pe o intenție de a prelua controlul situației (pe terenul ei!) și să inițieze, la rândul ei o serie de acțiuni "contraofensive", de "punere la punct", care ar afecta derularea ulterioară a interviului și rezultatul final.

Dacă sunteți femeie și interviewerul este bărbat, nu încercați să fiți seductivă sau să cochetăți în vreun fel pentru a-i capta bunăvoința: aceasta poate crea o impresie de frivolitate care vă dezavantajează și care vă poate aduce ulterior, în cazul că sunteți angajată, multe neazuri! Primele câteva minute ale oricărei întrevederi sunt esențiale pentru formarea impresiei fiecăruia despre celălalt. Dacă dumneavoastră, încă lipsit de experiență în acest gen de relații (mai ales dacă nu ați mai lucrat până acum), aflat într-o situație de solicitant (poate la primul interviu din viața dumneavoastră!), pe un teren complet necunoscut, tensionat de miza mare a întrevederii (a fi sau a nu fi angajat pe un post pe care îl doriți!), veți fi prea emoționat pentru a fi atent la înfățișarea și comportamentul interviewerului, fiți sigur că el, fiind pe teren propriu, având mai multă experiență cu oamenii, va fi extrem de atent la tot ceea ce faceți și spuneți, pentru că de asta depinde reușita procedurii de selecție.

<sup>2</sup>Interview = întrevedere (engl.); deși există un echivalent românesc al termenului, termenul s-a încetățenit în limba noastră sub forma lui originală, dar adaptată grafiei noastre.

Intervievatorul experimentat are un comportament "standard", menit să creeze un climat de încredere, eficiență și respect reciproc: el va răspunde la salutul dumneavoastră, se va ridica în picioare, vă va veni în întâmpinare, vă va strânge mâna și vă va pofti să luați loc. Este însă foarte posibil ca intervievatorul să nu fie specializat ca atare sau ca el să creeze în mod deliberat situații dificile pentru a vedea cum vă descurcați! În acest caz este bine să fiți pregătit să vă comportați în așa fel încât să întoarceți lucrurile în favoarea dumneavoastră. Testul situațional<sup>3</sup> este o procedură mai rară de selecție, dar mulți manageri au propria lor părere despre valoarea sa și au variante proprii de astfel de "teste".

Dacă ați intrat în încăperea destinată interviului și intervievatorul vă ignoră prezența (vorbește la telefon, scrie, discută cu altcineva) sau vă răspunde la salut și nu vă vine în întâmpinare, nu vă strânge mâna și nu vă poștește să luați loc, nu vă pierdeți cu firea! S-ar putea să fie o astfel de "situație-capcană" (în fond sunteți acolo pentru că ați stabilit de comun acord o întrevedere, la o oră bine precizată și ar fi trebuit ca el să fie în întregime disponibil pentru dumneavoastră), care trebuie rezolvată într-o manieră eficientă, care să vă dea câștig de cauză! Dar este tot atât de posibil să fi intervenit o situație neprevăzută. Așteptați, politicos, în picioare, ca el să termine acțiunea în derulare și să vă acorde atenție - ar fi o lipsă de politețe să vă așezați nepoftit, imediat, sau să-l întrerupeți în vreun fel. Dacă situația se prelungește puteți să-i atrageți politicos atenția asupra dumneavoastră dregându-vă glasul sau cerând permisiunea de a lua loc.

### Amabilitățile introductive

Conversația lejeră de la începutul interviului are rostul de a vă detensiona și de a vă face să vă simțiți în largul dumneavoastră. Faptul că sunteți întrebat ce părere aveți despre vreme, despre rezultatul meciului de aseară sau despre cum a decurs călătoria este un prilej de schimba amabilități, de a "netezi" cunoașterea reciprocă la începutul ei și nu de a lansa o dezbatere pe una din aceste teme. În mod obișnuit intervievatorul ar trebui să vă primească într-un spațiu care să nu vă pricinuiască stânjenală:

- Așezarea în spațiu ar trebui să sugereze o egalitate de statute, candidatul este deocamdată un oaspete și nu un subordonat; un birou impozant, îndărătul căruia tronează intervievatorul sugerează nu numai autoritate, ci și distanță socială, având tocmai rostul de a le impune; dacă este așa, nu vă lăsați intimidat!
- Întreruperile pot fi extrem de stânjenitoare, faptul că gazda dumneavoastră le permite nu este neapărat un semn de impolitețe dar, chiar dacă sesizați o astfel de intenție, nu vă lăsați intimidat!
- Faptul că întreaga atmosferă este inhibantă s-ar putea să facă parte dintr-un test situațional, rostul ei fiind de a vă testa reacțiile și, chiar dacă nu este așa, este bine să vă comportați politicos și demn.

### Comunicarea nonverbală

În interacțiunea socială noi comunicăm nu numai cu ajutorul cuvintelor, ci cu toată ființa noastră. Faptul că suntem conștienți în mai mare măsură de ceea ce spunem, decât de comportamentul nonverbal, nu înseamnă că expresiile emoționale

<sup>3</sup>Testul situațional este folosit atât în psihodiagnosticul personalității, cât și în general, în procedurile de selecție. El constă în simularea unei situații din viața reală, de obicei legată de aspectele muncii solicitante din punct de vedere emoțional, pentru a studia modul concret, spontan, de a reacționa al subiecților, care de multe ori este diferit de ceea ce subiectul relatează că ar face!

nu "vorbesc" singure și, uneori, ne dau de gol! Pentru a vă prezenta într-o lumină favorabilă, este bine să fiți atenți la unele aspecte ale comunicării nonverbale.

**Contactul vizual** comunică interlocutorului deschidere și sinceritate în comunicare. Deci priviți-vă interlocutorul în ochi, dar nu insistați în a menține privirea fixă mai multă vreme. Va fi derutant și stânjenitor pentru ambii parteneri!

**Normele spațiale** În timpul unei convorbiri în care partenerii sunt așezați (tipică pentru situația de interviu), distanța "psihologică" poate fi marcată nu numai prin spațiul dintre ei, ci și prin înclinarea trunchiului spre interlocutor (este semn de interes, de apropiere) sau, dimpotrivă, înclinarea lui spre spate (dacă intervievatorul face o astfel de mișcare ea vă comunică "distanțarea" de ceea ce-i spuneți, dezaprobarea), interpretarea semnificației fiind, desigur, în funcție și de alți indici expresivi (gesturi, expresia facială). Distanța dintre interlocutori este înregistrată oarecum "automat", fără o intenție anume, dar ea contribuie la climatul conversației: cu cât distanța spațială crește, cu atât comunicarea verbală tinde să devină mai rece și mai oficială.

**Strângerea mâinii** este un gest ritualizat care comunică dorința de a stabili o relație amicală, caldă, de a transmite un "bun venit" sau un "bun găsit". În cazul interviului, ea poate avea loc la început, la sfârșit, sau poate să nu fie solicitată deloc. Fiind pe "teritoriul propriu" și într-o situație oficială, intervievatorul este cel care trebuie să aibă inițiativa acestui gest.

Situația de interviu este guvernată de regulile generale de politețe: cel care are un avantaj social oarecare - este mai în vârstă sau are o poziție ierarhică superioară este cel care întinde mâna. Dacă intervievatorul nu vă întinde mâna, nu este cazul să o faceți dumneavoastră, chiar dacă sunteți femeie și el este bărbat. Din punctul de vedere al proximității spațiale, strângerea mâinii presupune un contact cu o parte a corpului celuilalt și intrarea în spațiul lui personal sau chiar intim (dacă strângerea de mână are loc la o distanță mai mică de 45 de cm). Acest fapt accentuează semnificația de apropiere, căldură și "neagresiune".

Modul în care oamenii își întind și strâng mâna trădează o mulțime de lucruri despre felul lor de a fi: o persoană energică va strânge mâna celuilalt și o va scutura în același timp, o persoană timidă va întinde o mână moale, strângând aproape imperceptibil, un emotiv va avea palmele transpirate. Există strângeri de mână prietenești, distante, insolente, dominatoare, timide, servile etc. Deși în momentul strângerii de mână suntem preocupați să salutăm sau să ne spunem numele, impresia lăsată de strângerea de mână contribuie considerabil la prima impresie pe care ne-o facem despre o persoană și influențează derularea ulterioară a relației.

**Zâmbetul** este o modalitate de comunica celuilalt, de la prima vedere și de la distanță (de multe ori înainte de a strânge mâna sau chiar în locul strângerii de mână), fără a intra neapărat în spațiul lui personal, intenția noastră de deschidere spre comunicare, de prietenie sau bunăvoință. Mai ales în situațiile oficiale, zâmbetul este foarte important pentru stabilirea unui bun contact interpersonal din primul moment. În situația de interviu, candidații au, de obicei, multe emoții, care îi împiedică să fie "ei înșiși", să se comporte în mod spontan.

Ar fi însă nepotrivit să vă concentrați numai pe aspectele comunicării nonverbale și să scăpați din vedere esențialul: comunicarea verbală. Rostul interviului fiind, în primul rând, cunoașterea candidatului, informațiile pe care acesta le furnizează despre el însuși contribuie la crearea unei imagini clare a modului în care calitățile sale sunt compatibile cu cerințele postului. Candidatul, la rândul său, are tot interesul să cunoască cât mai bine viitorul loc de muncă, pentru a-și găsi o cale cât mai bună de folosire a resurselor personale.

### **Probleme abordate în interviu**

Interviul are loc de obicei pe baza unui ghid de interviu care urmărește cerințele postului. De aceea vă puteți aștepta la o serie de întrebări despre pregătirea generală și profesională, mediul familial, experiența profesională, evenimente în carieră, traiectorie profesională, hobby-uri, atitudini și credințe, sănătate, adaptare, intenții de viitor.

Interviewatorul are deja informații dintr-un curriculum vitae, dintr-un formular de înscriere la concurs sau dintr-un chestionar biografic și el va căuta să afle mai mult pornind de la acestea. Pentru fiecare domeniu, se pune la început o întrebare generală, urmată apoi de întrebări tot mai precise. De regulă întrebările delicate sau grele sunt plasate la sfârșit.

Pentru a-și face o idee cât mai clară dacă sunteți sau nu persoana potrivită pentru postul disponibil, pe lângă informațiile pe care le-ați dat deja în CV, formular de înscriere și în scrisoare, interviewatorul va dori să cunoască mai multe amănunte despre perioade și activități din viața dumneavoastră, așa că fiți pregătit să vorbiți pe larg despre:

**Perioada de pregătirea școlară și profesională** - discipline și proiecte relevante pentru obiectivele carierei și competențele dobândite cu aceste ocazii; disciplinele la care ați excelat sau care v-au plăcut mai mult în facultate; notele pe care le-ați obținut la disciplinele de specialitate, la licențe, la lucrarea de diplomă, mediile anuale, mediile generale; dacă ați avut bursă sau nu; participarea la sesiuni de comunicări, premii obținute, lucrări publicate; burse de specializare în străinătate (țara, instituția de învățământ, durata, competențele dobândite); activități extrașcolare, pozițiile ocupate în cadrul lor (manager de proiect, conducător de asociație studențească), abilitățile și competențele dobândite (conducere, lucrul în echipă, lucrul cu publicul ș.a.).

**Experiența profesională** - competențele și abilitățile dobândite în posturile anterioare; ce v-a plăcut / displăcut în muncile anterioare; de ce ați părăsit postul (posturile); aspecte ale muncii în care ați fost mai bun decât colegii și cărui fapt i se datorează această excelență (aptitudini, trăsături de personalitate deosebite, cunoștințe, abilități); realizări deosebite în carieră.

**Experiența militară** (cazul bărbaților) - domeniul (arma) în care ați efectuat serviciul militar; cursuri de specializare; gradele obținute și responsabilitățile avute; competențe și abilități dobândite în serviciu care ar putea fi transferate la viitoarea muncă (conducere, lucrul în echipă, rezistență fizică la condiții deosebite); realizări excepționale.

**Abilități extraprofesionale** - dactilografiere; redactare computerizată de texte; limbaje de programare; experiență în folosirea biroticii; certificate și permise speciale (permis auto, certificat de traducător, certificat de analist-programator, certificat de absolvire a cursurilor de contabilitate ș.a.).

**Alte date personale** - înălțime, greutate, condiție fizică, stare de sănătate; situația familială și obligații financiare (rate la locuință, împrumuturi la bancă); cazier. Candidatul este interesat să furnizeze despre sine numai acele informații care îi sunt favorabile și l-ar putea ajuta să obțină postul. Interviewatorul va căuta să "extragă informația adversă" punând întrebări abile și întinzându-i unele "capcane". Deci atenție la ceea ce spuneți /scrieți din proprie inițiativă sau cum răspundeți la întrebări. Multe din capcanele interviului sunt plasate aici!



### Situații delicate

**Prea multe firme în traiectoria profesională** sunt percepute de angajator ca un risc: formarea profesională a noului angajat necesită timp (cel puțin 6 luni) și o reală investiție de efort și competență. Dacă salariatul va pleca, această investiție se va pierde, sau și mai rău, odată format, el se va angaja la o firmă concurentă. Dacă sunteți în această situație, nu este bine să ascundeți realitatea dar, la întrebările referitoare la schimbarea frecventă a locului de muncă, este bine să sugerați că această instabilitate aparentă este expresia curiozității, deschiderii, adaptabilității.

Puteți să vă motivați plecările pozitiv, fără să vă vorbiți de rău foștii patroni; există motive sau pretexte acceptabile (încheierea contractului, declinul ramurii de activitate, dorința de a învăța, motive familiale, oferte mai atrăgătoare). Accentuând flexibilitatea, adaptabilitatea și bogăția experiențelor veți sublinia avantajele pe care le are angajatorul cu o astfel de persoană.

**Prea puțină experiență profesională, prea tânăr** - este situația cu care se confruntă cel mai adesea absolvenții, dar faptul că nu ați avut până în prezent o slujbă nu înseamnă că nu aveți experiență. Orice activitate de grup sau activități voluntare desfășurate în organizațiile studențești, în ONG-uri (organizații nonguvernamentale) pot fi surse utile de experiență. Lipsa de experiență poate fi compensată de puterea de muncă, dorința de a învăța, dinamismul și ambiția de progres care caracterizează începutul unei cariere.

**Prejudecățile despre femei** sunt destul de frecvente: multe firme preferă să angajeze bărbați pentru că se consideră că această categorie de angajați are o rată mai mică a absenteismului; mai ales în cazul femeilor tinere, angajatorii se așteaptă ca în viitorul apropiat ele să se căsătorească și să aibă copii. Conform actualei legislații, concediul plătit postnatal poate dura doi ani, ceea ce creează mari neajunsuri în cazul posturilor foarte specializate din firmele mici. Cine va putea înlocui persoana aflată în concediu postnatal sau pentru îngrijirea copilului, într-o firmă cu câțiva angajați?

### Câteva sfaturi utile

1. Nu ezitați să puneți **întrebări**, ele vor dovedi interesul dumneavoastră pentru activitatea firmei, pentru cerințele postului vizat, pentru valorile și tradițiile angajatorului, dar nu exagerați! Sunteți totuși la un interviu în care scopul principal este cunoașterea dumneavoastră de către angajator, în vederea unei posibile cooperări ulterioare, și nu o vizită în care stați la taclale cu un prieten!
2. Dacă sunteți întrebat, nu ascundeți faptul că sunteți și pe alte "piste". Este dreptul dumneavoastră de a prospecta piața muncii și de a alege și aceasta creează impresia că sunteți o persoană ambițioasă, care își cunoaște valoarea și știe să folosească oportunitățile. Totuși, a face aluzii la acest lucru fără să vină vorba despre așa ceva poate fi considerat ca un indiciu de infatuare, deci atenție!
3. Dacă sunteți întrerupți de telefoane, fiți atent să reluați, cu tact, discuția de unde a rămas, chiar dacă interlocutorul pare să fi pierdut șirul.
4. Dacă vi se cer autodescrieri, evidențiați-vă calitățile relevante pentru cerințele postului (energia, voința, capacitatea de a învăța, punctualitatea, dorința de a duce la bun sfârșit lucrul început) și nu neapărat pe cele pe care le apreciază părinții sau prietenii dumneavoastră (faptul că sunteți o persoană veselă și sociabilă, de exemplu). În motivarea demersului dumneavoastră trebuie să dovediți nu numai dorința de a avea o slujbă, ci și măsura în care experiența și capacitățile dumneavoastră pot fi de folos angajatorului.
5. Dacă sunteți angajat, menționați avantajele reale ale postului actual și evidențiați aspectele pozitive ale experienței pe care v-o prilejuiește. Dacă vi se cer exemple, alegeți-le numai pe cele care v-ar putea avantaja în situația actuală.



6. Nu oferiți informații defavorabile despre propria persoană. Dacă nu aveți încredere în sine, dacă nu vă considerați valoros, cum credeți că v-ar putea prețui și ar putea avea încredere altcineva? Gândiți pozitiv și exprimați-vă pozitiv în tot ceea ce spuneți despre dumneavoastră. Prezentați întotdeauna viziunea optimistă asupra faptelor, "jumătatea plină a paharului".

Pregătiți-vă pentru *întrebări dificile*, de tipul:

- De ce ați ales această specializare?
- De ce ați ales această firmă?
- La ce firme ați mai prezentat cereri?
- Cum vă vedeți cariera în următorii 5 ani?
- Ce așteptați în viitor de la angajator?
- Ce este mai important pentru dumneavoastră - munca pe care o faceți sau salariul?
- Care sunt cele mai importante calități și cele mai importante defecte pe care le aveți?
- Cum v-ați descrie?
- Cum v-ar descrie cineva care vă cunoaște bine?
- Cum v-ar descrie cineva care vă simpatizează / antipatizează?
- Care sunt cele mai importante realizări de până acum în carieră / viață?
- Dar cel mai mare eșec? Cum i-ați făcut față?
- În ce domenii extraprofesionale sunteți preocupat să acumulați cunoștințe și abilități?
- Cum ar trebui să fie un post ideal pentru dumneavoastră?
- Care sunt cele mai importante lucruri în viață pentru dumneavoastră?
- Ce eveniment v-a influențat cel mai mult viața?

Toate aceste întrebări și multe altele, la care nici nu v-ați fi gândit, au rostul de a vă pune în situația de a dezvălui valorile, atitudinile, mobilurile, nivelul de aspirație, cunoștințele despre piața muncii, siguranța de sine.

### Reguli de politețe

**Nu veniți cu mai mult de 5 minute în avans** (creează impresia că sunteți ahtiat să obțineți postul). Dar 5 minute în avans sunt recomandabile din mai multe motive:

- dovedesc seriozitatea și preocuparea Dvs. pentru punctualitate;
- vă lasă un răgaz să vă "trageți sufletul" și să vă calmați emoțiile;
- pot constitui un bun prilej de a vă familiariza cu situația și chiar de a observa unele lucruri utile pentru o bună autoprezentare (puteți vedea unele aspecte ale muncii în firmă: condițiile de lucru, atmosfera care domnește în relațiile dintre salariați, dintre salariați și șefi, modul de lucru cu clienții, puteți să-i cunoașteți pe ceilalți candidați și să vă faceți o impresie asupra "concurenței").

**Nu întârziați:** decât un singur minut de întârziere, mai bine un sfert de oră de întârziere bine motivată și anunțată telefonic din timp, pentru a-i da intervievatorului posibilitatea să-și opereze eventuale modificări de program. Întârzierea, oricât de abil și de "credibil" ar fi scuzată (după), produce:

- impresie defavorabilă despre seriozitatea și respectul cu care îi tratați pe ceilalți în general și relațiile de muncă în special;
- suspiciunea de incapacitate de autocontrol și de gestiune a timpului, de slăbiciune a voinței;

- momente penibile la începutul întrevederii, când trebuie să vă scuzați; aceste momente vor "umbri" întreaga derulare ulterioară a interviului și rezultatul lui.

### O duzină de NU-uri de aur pentru situația de interviu

1. NU scoateți primul țigara, chiar dacă simțiți nevoia imperioasă de a fuma. O puteți face în tihnă după interviu, iar un gest nepolitic v-ar atrage numai ponoase.
2. NU vă priviți ceasul, chiar dacă interviul pare să se lungească și să devieze de la temă. În primul rând este un gest nepolitic, impertinent chiar, și în al doilea rând nu scăpați ocazia de a afla cât mai multe despre firmă și, de ce nu, despre viitorul dumneavoastră șef.
3. NU vă așezați cu coatele pe masa intervievatorului, intrând astfel, în mod nepermis, în spațiul lui personal și nu încercați să citiți hârtiile de pe masă.
4. NU vă vorbiți de rău actualul / fostul patron - face impresie proastă, de fire cârcotașă și dificilă. Raționamentul este simplu: "Dacă azi îl bârfește pe X, mâine mă va vorbi de rău și pe mine; este deci un om periculos!"
5. NU furnizați informații despre patronii precedenți! Pentru a vă evidenția calitățile puteți vorbi despre munca pe care o prestați /ați prestat-o dar, chiar dacă nu ați semnat un angajament de respectare a secretelor de serviciu, nu "vindeți" informații despre firmă: intervievatorul vă va asculta cu interes, vă va "trage de limbă", se va folosi de dumneavoastră ca de o sursă de informații, dar nu sperați să fiți angajat! În condițiile concurenței acerbe, nimeni nu are nevoie de o gură spartă!
6. NU vă lansați în discuții pe teme politice sau religioase. Acestea sunt aspecte ale vieții dumneavoastră private și, insistând prea mult asupra lor, riscați să vă treziți în fața unui angajator cu păreri opuse, sau să produceți impresia unei persoane prea preocupate de astfel de probleme pentru a se putea dedica muncii. O firmă are nevoie de personal care să contribuie la bunul ei mers, nu de activiști de partid sau de misionari religioși!
7. NU vă exagerați calitățile, nu încercați să pozați în Superman. Chiar dacă faceți o impresie extraordinară și veți fi angajat, este posibil ca nimic din ce veți face să nu se ridice la înălțimea așteptărilor.
8. NU pretindeți că nu aveți nevoie să munciți pentru a trăi, veți lăsa impresia de nesinceritate.
9. NU pretindeți nici că sunteți gata să munciți oricât de mult pentru un salariu oricât de mic - seamănă mai mult a umilință și a lipsă de ambiție, decât a modestie.
10. NU vă întindeți în discuție prea mult la domeniul problemelor personale. Ele nu-l interesează pe angajator decât în măsura în care au legătură cu postul. Este posibil să nu fiți angajat și atunci v-ați dezvăluit intimitățile degeaba. Oricum, prea multe amănunte nu ar folosi la nimic, nimănui. Cel mult ați putea părea o persoană mult prea deschisă și vorbăreată pentru a fi și de încredere.
11. NU răspundeți monosilabic. Rezerva excesivă și lipsa de comunicativitate nu sunt un bun indiciu al abilităților intelectuale și relaționale.
12. NU afirmați lucruri de care nu sunteți siguri și mai ales nu spuneți lucruri neadevărate. Până la urmă adevărul tot se află și acest lucru poate distruge o bună reputație. Dacă vi se pun totuși întrebări la care nu doriți să răspundeți, puteți să scăpați din capcană fie cu un răspuns mai evaziv, fie refuzând, politicos, răspunsul. Este dreptul dumneavoastră de a vă proteja intimitatea.

***Dacă vreți să notați ceva*** (ar fi de preferat să nu o faceți, totuși, pentru că lasă impresia de neatenție și uituceală) cereți permisiunea, dar nu cereți și pix sau hârtie! Este bine să le aveți pregătite și la îndemână. Căutatul febril într-o geantă fără fund vă asigură eticheta de dezordonat.

Menționarea de către candidat a unor date despre firmă în decursul conversației creează impresia de interes față de activitatea ei și de dorință de informare.

### **Câteva sfaturi utile pentru momentele dificile ale interviului și pentru final**

**Începutul interviului și intrarea în subiect** pot fi angoasante dar, dacă primele momente au decurs bine (intrarea, salutul, amabilitățile introductive), lucrurile vor merge de la sine. Arătați prin cuvintele și comportamentul dumneavoastră dorința de comunicare și cooperare. Îl puteți ajuta pe interlocutor să se simtă în largul lui: prea multă stânjenală din partea dumneavoastră ar putea să-l pună și pe el în încurcătură. Poate că și el are trac! Zâmbiți-i, aceasta va destinde atmosfera.

**Miezul interviului** solicită cel mai mult concentrarea mentală pe comunicare: - este bine ca răspunsurile pe care le dați să fie precise, clare, la obiect;

- puteți pune întrebări fie la sfârșitul discuției, când intervievatorul vă invită să puneți întrebări, fie pe parcurs, atunci când sunt necesare clarificări, având grijă să dați un ton firesc intervenției și să nu întrerupeți nepoliticos interlocutorul; subiectul întrebărilor trebuie să fie legat de cerințele postului și eventual de modul în care dumneavoastră ați putea să fiți o "soluție" pentru unele probleme ale firmei.

**Încheierea interviului** poate fi abruptă și neclară pentru dumneavoastră - interlocutorul poate să și ia rămas bun fără să vă spună ce urmează. Evitați o asemenea situație întrebând, la despărțire, înainte de salut, cine va avea inițiativa următorului contact și cât de curând va fi acesta. Procedând astfel, veți crea impresia de seriozitate, de interes pentru post și inițiativa dumneavoastră va pune intervievatorul în situația de a promite ceva concret și de a-și respecta cuvântul. Veți avea în felul acest un punct de reper pentru o relansare a relației.

**Dacă ați fost respins**, nu acordați o importanță exagerată acestui eșec de etapă; lumea nu se termină cu acel post și veți găsi în viitor și alte oportunități de angajare. În plus, un eșec este plin de învățăminte: la următorul interviu veți ști să vă prezentați mai bine, pentru că aveți deja o experiență! Faptul că veți avea, în timp, prilejul de a da mai multe interviuri va constitui o experiență considerabilă cu acest tip de situații.

**La ieșirea de la interviu**, indiferent dacă sunteți bucuros, nervos sau obosit, este bine să vă așezați undeva și să faceți un mic bilanț al întâlnirii:

- Notați-vă cu cine ați vorbit (nume, funcție) și nu uitați că reținerea numelor și folosirea lor în adresare este foarte importantă pentru stabilirea unor relații agreabile și pentru a vă face acceptat. În plus este și o dovadă de politețe și considerație; acest lucru vă va ajuta în etapele ulterioare ale procedurii de selecție să luați contact cu o persoană pe care o cunoașteți deja.
- Este bine să vă notați și informațiile pe care le-ați aflat despre firmă - activități, posturi posibile în viitor, oportunități pentru carieră, întrebări la care nu ați primit răspuns, reticențele interlocutorului (ar putea fi legate de probleme din firmă), întrebările la care n-ați știut să răspundeți dumneavoastră și asupra cărora ar trebui să vă documentați pentru viitor.

Mai ales dacă sunteți simultan pe mai multe piste, este bine să aveți "fișe" de acest fel pentru fiecare post pe care îl vizați. Nu vă bazați numai pe memorie, o "bază de date" bine organizată poate fi foarte folositoare!

### Al doilea și al treilea interviu

Dacă ați ajuns în această etapă înseamnă că firma are o procedură foarte serioasă de a-și selecta candidații și dumneavoastră sunteți pe drumul cel bun! Dacă până aici a fost greu, mai departe va fi și mai greu! Oricum, majoritatea întrebărilor dificile sunt rezervate după primul interviu, dacă procedura are mai multe. Dar aveți deja o experiență cu firma, îl cunoașteți pe interviewer, nu mai sunteți chiar un începător! "țiți deja la ce să vă așteptați și nu mai aveți emoții.

Indiferent de situație, candidatul trebuie să fie conștient de faptul că, atât el cât și angajatorul, sunt implicați într-un proces de comunicare, care are ca obiectiv fundamentarea unor decizii corecte. În cadrul unui interviu sau într-o suită de 2, 3, 4 interviuri fiecare "actor" oferă și primește informații care "alimentează" procesul propriu de decizie, emite ipoteze, analizează și compară variante, se implică emoțional și motivațional.

| Angajatorul                                                                                                                              | Candidatul                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Oferă:</i> informații despre organizație și despre cerințele postului, despre condițiile de lucru și salarizare.                      | <i>Oferă:</i> informații despre competențele, motivațiile, caracteristicile de personalitate ale candidatului, experiența sa de muncă.                                                                                 |
| <i>Primește:</i> informații despre caracteristicile candidatului (pregătire școlară și profesională, experiență de muncă, personalitate. | <i>Primește:</i> informații despre organizație și cerințele postului, despre condițiile de lucru și salarizare.                                                                                                        |
| <i>Evaluează:</i> măsura în care candidatul se potrivește cu cerințele postului.                                                         | <i>Evaluează:</i> impresiile despre organizație; măsura în care postul i se potrivește; propria "valoare" pe piața muncii, comparativ cu alți candidați; perspectivele postului raportate la planurile sale de viitor. |
| <i>Decide:</i> să accepte candidatul pentru etapele ulterioare ale procedurii; să renunțe la candidatura lui; să-l angajeze.             | <i>Decide:</i> să accepte sau să refuze postul, dacă i se oferă; să se orienteze spre alte firme.                                                                                                                      |

Pentru ca ambele părți să fie mulțumite de decizia luată trebuie să existe un echilibru între ceea ce oferă și primește fiecare. O bună decizie are consecințe favorabile asupra relațiilor ulterioare dintre angajator și angajat, dar dacă una din părți nu este în întregime satisfăcută de termenii contractului, treaba merge de la început pe baze șubrede.

Faptul că un candidat trebuie să reia căutările și procedura de angajare la o altă firmă, în cazul în care nu a mai fost chemat la al doilea interviu, sau că nu a putut accepta postul, după ce a parcurs toate etapele, nu constituie un eșec. O bună decizie presupune și riscuri!

### Întrevederea finală și negocierea salariului

Problema salariului, fiind o problemă mai delicată, se abordează în momentul în care angajatorul a decis angajarea candidatului. Acest moment poate fi plasat la sfârșitul primului interviu (foarte rar!) sau puteți fi convocat la câțva timp după ultimul interviu, mai ales în situația în care concursul a avut mulți candidați și angajatorul are nevoie de timp pentru a decide.

Desigur puteți formula, într-o rubrică specială de la sfârșitul CV-ului sau al formularului de înscriere, pretențiile dumneavoastră salariale, dar este de preferat să scrieți "negociabil". Scriind cifre exacte la sfârșitul CV-ului, fără ca acest lucru să fi fost solicitat, dați dovadă de multă siguranță de sine (prea multă, în ochii angajatorului!) și nu lăsați loc pentru o discuție. Este posibil astfel să vă excludeți singur din procedura de selecție, fie pentru că angajatorul nu poate sau nu crede că trebuie să vă ofere un astfel de salariu (dacă suma este prea mare), fie pentru că la suma respectivă nu se așteaptă la prea mare lucru (dacă suma a fost prea mică).

Dacă totuși sunteți hotărât să nu acceptați oferte sub o anumită sumă trebuie să faceți dovada (prin competențele pe care le aveți) că valoarea dumneavoastră este reală și că suma este în concordanță cu salariile oferite de firme similare pe piața muncii. Orientarea asupra sumei pe care o veți scrie este o adevărată artă: pentru a nu greși trebuie să fiți bine informat asupra nivelului salariilor în domeniul respectiv de activitate, și în firmă.

Încercați, înainte de a vă prezenta la întrevederea finală, să aflați cât mai multe informații în acest sens pentru a avea o imagine realistă asupra "pieței" și a modului în care "produsul" (care este propria dumneavoastră competență) ar putea fi "poziționat" în mod avantajos în raport cu concurența. Negocierea salariului mai presupune și unele clauze speciale, asupra cărora trebuie să fiți prevenit:

**Durata minimă de angajare** Conform Ordonanței de urgență nr. 35/08.07.1997<sup>4</sup> firmele și instituțiile care angajează absolvenți de învățământ superior beneficiază de unele înlesniri, 70% din salariu fiind subvenționat de stat, pe o durată minimă de angajare de 12 luni. În cazul în care contractul de muncă se desface, din motive imputabile firmei, înainte de acest termen, angajatorul este obligat să restituie statului sumele subvenționate + dobânzile aferente. Dacă motivele sunt obligatorii (restrângerea activității) sau imputabile angajatului, angajatorul nu este obligat să restituie sumele subvenționate, dar acest fapt este defavorabil la următoarea angajare.

Angajatorul poate avea și alte motive să impună o durată minimă a contractului (el investește competență în angajat și dorește să și fructifice această investiție, o fluctuație prea mare într-un post afectând activitatea) și va condiționa, în decursul negocierii, nivelul salariului de durata angajării. Dacă nu sunteți sigur că vreți să rămâneți mai mult timp la acea instituție sau firmă, gândiți-vă bine înainte de a semna contractul! S-ar putea ca un salariu avantajos să devină, în final, mai puțin atractiv.

**Clauzele de fidelitate** Marile firme, mai ales corporațiile transnaționale (care oferă cele mai mari salarii la ora actuală) investesc foarte mult în resursele umane (formare specifică pe post, cultură de organizație) tocmai pentru că sunt conștiente de importanța "creierelor" în competiția necruțătoare de pe piață. De aceea salariile extrem de tentante pe care le oferă vă leagă, practic, pentru multă vreme de firmă.

Părăsirea firmei presupune uneori și un angajament de a nu lucra pentru concurență în următorii 5, 10, chiar 15 ani! Ceea ce înseamnă că experiența extrem de valoroasă pe care o dobândeți lucrând într-o astfel de firmă nu mai poate fi valorificată la o altă firmă din același domeniu până nu se "devalorizează" în timp. La vârsta la care veți fi liber de această obligație contractuală, veți fi prea "bătrân" pentru a mai fi eligibil pentru un post la fel de bine plătit. Un contract cu o asemenea firmă este o treabă foarte serioasă și presupune un proiect de viață foarte clar!

După ce ați parcurs o adevărată cursă cu obstacole, poate părea irațional să vă opriți la final și să nu acceptați contractul, dar este mai înțelept să renunțați la timp

---

<sup>4</sup>Publicată în monitorul Oficial Nr. 151/11.07.1997, partea I, aprobată prin Legea Nr. 162 publicată în Monitorul Oficial Nr. 288/22.10.1997, partea I.



decât să regretați după aceea. Ca angajat este bine să știți că în primul an de activitate absolventul are posibilitatea de a-și da demisia (atunci când nu există clauze contractuale contrare) și de a beneficia de prevederile Ordonanței 35 la următorul loc de muncă, în limita a 12 luni de la prima angajare.

#### **5.4. Aplicații**

##### **Atelierul nr. 5.4.1**

##### **Curriculum vitae**

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Conceperea unor variante de CV                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Obiectiv:</b>              | Participanții vor fi capabili să conceapă două sau mai multe variante de CV, în funcție de cerințele specificate în oferte de serviciu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Parcursarea temelor teoretice 2.1 și 2.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Număr de participanți:</b> | Participanții vor fi organizați în perechi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Tehnici folosite:</b>      | Aplicații practice.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Timp:</b>                  | 50 minute                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Bibliografie:</b>          | <b>Facultativ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einhorn, L.J., Bradley, P.H., Baird, J.E. (1982) <i>Effective Employment Interviewing</i>, Scott, Foresman &amp; Co. ;</li><li>• de Jessey, Y., Robert, T., (1985) <i>Du Diplome au premier emploi: reussir son parcours</i>, Les Editions d'Organisation, Paris;</li><li>• Linn, L. (1996) <i>Landing Your First Real Job</i> , McGraw Hill, New York;</li><li>• Stanton, N. (1995) <i>Comunicarea</i>, S.C. "Atitudine și tehnică" S.A., București;</li></ul>                                                                  |
| <b>Mijloace și materiale:</b> | Anunțuri cu oferte de serviciu.<br>Modele de CV.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Desfășurare:</b>           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Participanții sunt grupați în perechi, fiecare având rolul de a-l sfătui pe partener în privința redactării CV-ului.</li><li>2. Sunt distribuite fiecărei perechi modele de CV și anunțuri selectate din presă.</li><li>3. Participanții vor concepe câte două variante distincte de CV pentru fiecare anunț.</li><li>4. Fiecare partener va face observații critice asupra modului de întocmire a CV-urilor celuilalt.</li><li>5. În final, participanții vor decide asupra celei mai potrivite variante de CV pentru postul respectiv.</li></ol> |

**Atelierul nr. 5.4.2.**

**Scrisoarea de intenție / cererea**

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Conceperea unor variante de scrisoare de intenție / cerere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Obiectiv:</b>              | Participanții vor fi capabili să conceapă două sau mai multe variante de scrisoare de intenție / cerere, în funcție de cerințele specificate în oferte de serviciu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Parcursarea temelor teoretice 2.1 și 2.2.<br>Parcursarea Atelierului 2.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Număr de participanți:</b> | Participanții vor fi organizați în perechi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Tehnici folosite:</b>      | Aplicații practice.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Timp:</b>                  | 50 minute                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Bibliografie:</b>          | <b>Facultativ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einhorn, L.J., Bradley, P.H., Baird, J.E. (1982) <i>Effective Employment Interviewing</i>, Scott, Foresman &amp; Co. ;</li><li>• de Jessey, Y., Robert, T., (1985) <i>Du Diplome au premier emploi: reussir son parcours</i>, Les Editions d'Organisation, Paris;</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Mijloace și materiale:</b> | Anunțuri cu oferte de serviciu.<br>Modele de scrisoare de intenție.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Desfășurare:</b>           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Participanții sunt grupați în perechi, fiecare având rolul de a-l sfătui pe partener în privința redactării scrisorii de intenție.</li><li>2. Sunt distribuite fiecărei perechi modele de scrisoare și anunțuri selectate din presă.</li><li>3. Participanții vor concepe câte două variante distincte de scrisoare pentru fiecare anunț, care să însoțească CV-urile întocmite în Atelierul 2.1.</li><li>4. Fiecare partener va face observații critice asupra modului de întocmire a scrisorii celuilalt.</li><li>5. În final, participanții vor decide asupra celei mai potrivite variante de scrisoare pentru postul respectiv.</li></ol> |

**Atelierul nr. 5.4.3**

**Autoprezentarea în interviul de angajare**

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subiect:</b>               | Strategii de autoprezentare la interviul de angajare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Obiectiv:</b>              | Participanți vor fi capabili să facă față cerințelor comportamentale din situația de interviu de angajare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Condiții prealabile:</b>   | Parcurerea întregii părți teoretice a temei nr.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Număr de participanți:</b> | Oricâți, organizați în grupuri de câte 3 persoane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Tehnici folosite:</b>      | Joc de rol.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Timp:</b>                  | 3 X 15 minute.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Bibliografie:</b>          | <b>Facultativ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ball, F.W., Ball, B.B., (1996) <i>Killer Interviews</i>, McGraw Hill, New York</li><li>• de Jessey, Y., Robert, T., (1985) <i>Du Diplome au premier emploi: reussir son parcours</i>, Les Editions d'Organisation, Paris</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Desfășurare:</b>           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Participanții vor fi organizați în grupuri de câte 3 persoane, urmând să joace, pe rând, rolurile de Intervievator, Candidat și Observator.</li><li>2. Candidații, Observatorii și Intervievatorii de la prima rundă vor fi instruiți separat asupra modului de comportare la interviu.</li><li>3. Fiecare grup va ocupa un spațiu distinct în încăperea și va începe prima rundă a jocului de rol:<ul style="list-style-type: none"><li>- Intervievatorul primește și chestionează Candidatul conform instrucțiunilor primite.</li><li>- Observatorul asistă la interviu și poate interveni pe parcursul interviului cu sfaturi către ambii actori.</li></ul></li><li>4. Se repetă secvențele 2-3 de încă două ori, pentru a da posibilitatea fiecărui participant să joace toate trei rolurile, de fiecare dată fiind luate în considerare cerințele altui post.</li><li>5. Participanții sunt stimulați să relateze trăirile lor în decursul jucării celor trei roluri.</li></ol> |

Prin alternarea rolurilor și prin feedback-ul furnizat de Observatori și de discuțiile finale se urmărește obiectivarea imaginii de sine și îmbunătățirea abilităților de autoprezentare.

Instrucțiuni de urmat pentru actori:

1. **Candidatul** primește o listă cu cerințele postului, pentru care va trebui să se pregătească să-și pună în evidență calități corespunzătoare, sau, dacă nu le are în totalitate, să argumenteze în favoarea sa; el trebuie să se comporte conform recomandărilor din partea teoretică a temei și să încerce să facă față "capcanelor" pe care i le întinde Intervievatorul.
2. **Intervievatorul** va primi un set de instrucțiuni speciale (diferite pentru cele trei runde, corespunzător unor posturi cu cerințe diferite), care conțin întrebări dificile pentru candidat; el va primi, de asemenea, un mini-îndrumător de comportare în interviu.
3. **Observatorul** va primi un ghid de observare a comportamentului celor doi, pe baza căruia îi va evalua și îi va sfătui.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Argyle, M. (1967). *The Psychology of Interpersonal Behaviour*. London: Cox and Wyman
2. Argyle, M. (1994). Les competences sociales, cap. 4, in Moscovici, S., ed. *Psychologie sociale des relations a autrui*. Paris: Nathan.
3. Auvinet, J.M. (1991). *Organiser la communication au milieu industriel*. Paris: Les Editions d'organisation.
4. Ball, F.W., Ball, B.B. (1996). *Killer Interviews*. New York: McGraw-Hill.
5. Bergman, A. (1994). *Le "Swiss Way of Management"*. Paris: E.S.K.A.
6. Bonoma, T.V., Zaltman, G. (1981). *Psychology for Management*. Boston: Kent Publishing.
7. Bousquié, G. (1970). *Comment rediger vos rapports*, 8<sup>eme</sup> ed. Paris: Entreprise Moderne d'Edition.
8. Brehm, S.S., Kassin, S.M. (1990). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Co.
9. Cădea, R.M., Cădea, D. (1996). *Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategie*. București: Expert.
10. Chirică, S. (1996). *Psihologie organizațională*. Cluj-Napoca: Casa de editură și consultanță "Studiul organizării".
11. Davenport Sypher, B. (1990). *Case Studies in Organizational Communication*. New York: The Guilford Press.
12. De Jessey, Y., Robert, T. (1985). *Du diplome au premier employ*. Paris: Les Editions d'organisation.
13. De Peretti, A., Legrand, J.A., Boniface, J. (2001). *Tehnici de comunicare*. Iași: Polirom.
14. Derlega, V.J., Janda, L.H. (1981). *Personal Adjustment*, 2<sup>nd</sup> ed. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
15. DeVito, J.A. (1996). *Essentials of Human Communication*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper Collins College Publishers.
16. Douglas, E.F. (1998). *Straight Talk. Turning Communication Upside Down for Strategic Results at Work*. Palo Alto: Davies-Black Publ.
17. Driggers, J. (1999). *Life Management Skills*. Albany, NY: Delmar Pub.
18. Einhorn, L.J., Hayes-Bradley, P., a. o. (1982). *Effective Employment Interviewing*. New York: Scott, Foresman & Co.
19. Feldman, R.S. (1985). *Social Psychology*. New York: McGraw Hill.
20. Ferréol, G., Flageul, N. (1998). *Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală*. Iași: Polirom.
21. Graham, H.T., Bennett, R. (1995). *Human Resources Management*, 8<sup>th</sup> ed. London: Longman Group.
22. Guffey, M.E. (2000). *Business Communication*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
23. Haire, M. (1964). *Psychology in Management*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Mc Graw Hill.
24. Hargie, O., Saunders, C., Dickson, D. (1996). *Social Skills in Interpersonal Communication*. London: Routledge.
25. Huczinsky, A., Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
26. Hybels, S., Weaver, R.L. (1989). *Communicating Effectively*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Random House.

27. Johns, G. (1996). *Comportament organizațional*. București: Editura Economică.
28. Kirk, J.J., Kirk, L.D. (1995). *Training Games for Career Development*. New York: McGraw Hill.
29. Larson, D. ed. (1984). *Teaching Psychological Skills*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub.
30. Leavitt, H. (1966). *Managerial Psychology*, 4<sup>th</sup> impress. Chicago: The University of Chicago Press.
31. Linn, L. (1996). *Landing Your First Real Job*. New York: McGraw-Hill.
32. Ludlow, R., Panton, F. (1992). *The Essence of Effective Communication*. London: Prentice Hall International.
33. Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. New York: Mc Graw Hill.
34. Miller, G.A., ed. (1974). *Psychology & Communication*. Washington DC: Voice of America Forum Series, US Information Agency.
35. Miner, J.B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
36. Moses, B. (1997). *Career Intelligence*. Toronto: Stoddard.
37. Muchinsky, P.M. (1987). *Psychology Applied to Work*, 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: The Dorsey Press.
38. Muller, J. L. (1988). *Le Pouvoir dans les relations quotidiennes*. Paris: Les Editions d'organisation.
39. Mullins, L.J. (1994). *Management and Organisational Behaviour*, 3<sup>rd</sup> ed. Singapore: Pitman Publishing.
40. Nelson-Jones, R. (1996). *Relating Skills*. London: Redwood Books.
41. O'Hair, D., Friedrich, G.W. a.o. (1995). *Competent Communication*. New York: St. Martin's Press.
42. Pease, A. (1997). *Limbajul trupului*. București: Polimark.
43. Pease, A., Garner, A. (1994). *Limbajul vorbirii*. București: Polimark.
44. Pemartin, D. (1990). *Mythes d'entreprise et communication interne*. Paris: Les Editions d'organisation.
45. Preda, M. (1995). *Maniere și educație civică*. București: Ed. Odeon.
46. Rees, W.D. (1996). *Arta managementului*. București: Ed. Tehnică.
47. Rojot, J., Bergman, A. (1989). *Comportement et organisation*. Paris: Librairie Vuibert.
48. Sabini, J.I. (1992). *Social Psychology*. New York: W.W. Norton & Co.
49. Seta, C.E., Paulus, P.B., Baron, R.A. (2000). *Effective Human Relations*. Boston: Allyn and Bacon.
50. Stanton, N. (1995). *Comunicarea*. București: SC Știință & Tehnică. SA.
51. Szapiro, G. (1987). *Les 10 principes de la communication industrielle*. Paris: Les Editions d'organisation.
52. Szapiro, G. (1987). *Les 10 principes de la communication industrielle*. Paris: Les Editions d'Organisation.
53. Vlăsceanu, M. (1993). *Psihosociologia organizațiilor*. București: Paideia.
54. Weil, P.G. (1964). *Relations humaines dans le travail et la famille*. Paris: Dunod.
55. Weiten, W. (1986). *Psychology Applied to Modern Life*, 2<sup>nd</sup> ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
56. Yost, E.B., Corbishley, M.A. (1987). *Career Counseling. A Psychological Approach*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
57. Yzerbyt, V., Schadron, G. (1996). *Connaitre et juger autrui: une introduction a la cognition sociale*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
58. Zuker, E. (1983). *Mastering Assertive Skills*. New York: Amacom.